

Numéros récents :

- N° 188 « Les violences externes dans les Caf : stratégie de régulation et émotions au travail », Gérard Valléry, Sylvain Leduc, Université de Picardie, Aix Marseille Université, 2017
- N° 189 « Les miens, les tiens, les nôtres : des naissances en famille recomposée – Identité et normes de parenté à l'œuvre dans les processus de recombinaison familiale », Justine Vincent, Premier prix Cnaf – Mémoire de Master 2, Recherche en sociologie, Université de Lyon, 2017
- N° 190 « Aux confins de la parenté : le don d'engendrement vu par les personnes qui en sont issues », Anaïs Martin, Second prix Cnaf – Mémoire de Master 2, Recherche en sociologie, École des Hautes Études en Sciences Sociales, 2017
- N° 191 « Vers une allocation unique ? Principes, évaluation *ex ante* et limites », Vincent Lignon, Cnaf – DSER, 2017
- N° 192 « Les évolutions récentes des recours aux différents modes d'accueil », Muriel Nicolas, Claire Laporte, Mélanie Bérardier, Cnaf – DSER, 2017
- N° 193 « Familles et société – Sondages 2016, BVA - CSA - Ifop - Ipsos - LH2 - Opinion Way - Sofres, Lucienne Hontarrède, Cnaf – DSER, 2017
- N° 194 « RSA - Prestations familiales - Accueil de la petite enfance – État de l'opinion en 2016 », Patricia Croutte, Sandra Hoibian, Sophie Lautié, Crédoc, 2017
- N° 195 « Revue de littérature critique : L'accompagnement social et ses effets sur les bénéficiaires », Melaine Cervera, Céline Émond, Renaud Hourcade, Céline Jung, Rémi Le Gall, APEX, 2017
- N° 196 « Le Bafa et les jeunes : étude évaluative », Jeanne Moeneclaey, Cnaf – DSER, 2017
- N° 197 « Revue de littérature sur les assistantes maternelles. Position sociale, conditions de travail et d'emploi et quotidien », Anne Unterreiner, Cnaf – DSER, 2017

Pour toutes correspondances :  
Frédérique Chave – 01 45 65 68 41  
[frederique.chave@cnaf.fr](mailto:frederique.chave@cnaf.fr)

Les dossiers d'études ne peuvent être vendus, ils sont téléchargeables  
directement sur le [www.caf.fr](http://www.caf.fr),  
rubriques « Etudes et Statistiques – Publications »

Cnaf – 32, avenue de la Sibelle  
75685 Paris cedex 14



## DOSSIER D'ÉTUDE

# 198

# 2018



*Marianne Le Gagneur*

*Premier prix Cnaf – Mémoire de Master 2*

## Temporalités du travail et du *care* Les employé•e•s de banque en agence

# Sommaire

---

|   |           |
|---|-----------|
| REMERCIEMENTS .....   | 2         |
| AVANT-PROPOS .....  | 4         |
| INTRODUCTION .....  | 4         |
| <b>PARTIE 1 : .....</b>   | <b>13</b> |
| <b>LES TEMPS DU TRAVAIL POUR LES EMPLOYÉ•E•S DE BANQUE AUJOURD'HUI : DE NOUVEAUX ENJEUX</b>   |           |
| Population et enjeux genrés du <i>care</i> .....  | 13        |
| Méthodes et conditions d'enquête .....  | 15        |
| D'un travail de bureau à un métier de service : être employé•e de banque .....                | 15        |
| <b>PARTIE 2 : DES LOGIQUES DE CARE AU TRAVAIL : PARCOURS, COLLECTIFS, ARTICULATION .....</b>  | <b>25</b> |
| Parcours professionnel, parcours de vie et <i>care</i> .....                                  | 25        |
| Réponses groupées aux évolutions du métier d'employé•e de banque : recréer un <i>care</i> ... | 32        |
| Prendre soin quand on est loin ? Le <i>care</i> familial au travail .....                     | 35        |
| <b>PARTIE 3 : LES TEMPORALITÉS PARADOXALES DU CARE FAMILIAL .....</b>                         | <b>39</b> |
| Investissements temporels féminins du <i>care</i> à l'intérieur de la sphère domestique ..... | 39        |
| Des tentatives de rationalisation temporelle .....  | 43        |
| Care, travail et famille : quelles interpénétrations ? .....                                  | 46        |
| CONCLUSION .....  | 55        |
| ANNEXES .....   | 55        |
| BIBLIOGRAPHIE .....   | 62        |
| TABLE DES MATIÈRES .....  | 67        |

« Tu vas travailler, je veux bien, mais comment on va faire pour les enfants ? » Il ricanait, tournant d'un coup en ridicule ses ambitions à elle, lui donnant encore plus l'impression qu'elle était bel et bien enfermée dans cet appartement.

Une fois calmés, ils ont patiemment étudié les options. On était fin janvier : ce n'était même plus la peine d'espérer trouver une place dans une crèche ou une halte-garderie. Ils ne connaissaient personne à la mairie. Et si elle se remettait à travailler, ils seraient dans la tranche la plus vicieuse : trop riches pour accéder en urgence à une aide et trop pauvres pour que l'embauche d'une nounou ne représente pas un sacrifice. C'est finalement la solution qu'ils ont choisie, après que Paul a affirmé : « En comptant les heures supplémentaires, la nounou et toi vous gagnerez à peu près la même chose. Mais enfin, si tu penses que ça peut t'épanouir... » Elle a gardé de cet échange un goût amer. Elle en a voulu à Paul.

Leïla Slimani, *Chanson Douce*,  
Paris, Gallimard, 2016, p.24.

Mon ami Nwabu m'a dit un jour que, parce que sa femme était partie alors que ses enfants étaient petits, il était devenu « M. Maman », ce qui dans sa bouche signifiait qu'il s'occupait d'eux au quotidien. Pourtant cela ne faisait pas de lui un « M. Maman », mais simplement un papa.

Chimamanda Ngozi Adichie, *Chère Ijeawele, ou un manifeste pour une éducation féministe*,  
traduction par Marguerite Capelle,  
Paris, Gallimard, 2017, p.24.

## Remerciements

---

Je tiens tout d'abord à remercier Marc Bessin pour son temps, sa disponibilité et la bienveillance dont il a fait preuve durant ces deux années de Master.

Sans la confiance que les employé•e•s de la Banque A Ouest m'ont témoignée, ce mémoire n'aurait pas été le même. Je remercie donc les employé•e•s de l'agence Saint-Vincent, ainsi que les Ressources humaines de la banque. Un grand merci également à toutes celles et ceux qui m'ont aidée à accéder à ce terrain d'enquête, et qui ont bien voulu me mettre en contact avec leurs proches exerçant le métier d'employé•e de banque.

Pour la richesse de leurs cours, je remercie les enseignant•e•s de l'EHESS et particulièrement de la spécialité Genre, Politique et Sexualité, qui ont grandement influencé ma réflexion, ainsi que les étudiant•e•s m'ayant fait part de leurs remarques sur mon travail lors de différents séminaires. Des moments informels ont également beaucoup fait avancer mon travail – merci pour ces discussions Bastien, Éva, Héroïse et Suzanne.

Toute ma reconnaissance va aux personnes ont bien voulu me relire : Éva, Mathilde, Martine, Patrick. Merci à Alexis pour sa patience et son perfectionnisme.

## Avant-Propos

---

La Caisse nationale des Allocations familiales (Cnaf) encourage les jeunes chercheurs en attribuant chaque année deux prix récompensant des mémoires de master 2 Recherche dans le domaine des politiques familiales et sociales<sup>1</sup>. Cette année, le jury a distingué Marianne Le Gagneur en lui attribuant le premier prix pour son mémoire de master 2 intitulé « Temporalités du travail et du *care*. Les employé.e.s de banque en agence ». Ce mémoire a été réalisé à l'École des hautes études en sciences sociales sous la direction de Marc Bessin.

Par cette recherche, Marianne Le Gagneur s'inscrit à la suite des travaux sur l'articulation des sphères familiales et professionnelles. Elle le fait en regardant l'incidence des technologies de l'information et de la communication (TIC), dans un secteur professionnel spécifique – le secteur bancaire. Ces orientations méthodologiques sont particulièrement intéressantes. En effet, ce secteur est traditionnellement plutôt compréhensif face aux contraintes familiales et met en œuvre des mesures favorisant l'articulation des temps pour les salarié.e.s. Or, il est actuellement confronté à de nouveaux enjeux, notamment face à la concurrence des banques en ligne. Si cela ne remet pas nécessairement en question l'utilisation des dispositifs réglementaires ou législatifs du type horaires variables, congé parental, etc., il peut y avoir des incidences sur le quotidien des salarié.e.s. C'est par l'articulation des temps que Marianne Le Gagneur aborde la jonction ordinaire des sphères familiales et professionnelles à travers la compréhension des logiques temporelles de cette articulation. Les TIC interviennent ici à l'interface entre les deux sphères et comme un outil particulier dans l'environnement de travail pour mener à bien les missions et objectifs assignés aux employé.e.s de banque au contact avec la clientèle en agence<sup>2</sup>. De la même manière, la notion de *care* est mobilisée dans les deux univers, ce qui est plus original du côté professionnel que familial.

L'analyse repose sur un terrain qualitatif, conjuguant entretiens individuels et observation en agence, et se déploie en trois parties.

La collecte des données s'est faite en trois temps, l'observation ethnographique d'une agence (banque mutualiste) pendant quatre semaines s'intercalant entre deux vagues d'entretiens (six exploratoires puis onze). Les entretiens, réalisés en-dehors du cadre professionnel, abordent davantage la vie familiale tandis que l'observation porte le regard sur les pratiques professionnelles, telles que des rendez-vous avec des clients ou les réunions d'équipe hebdomadaires, et de sociabilité au travail, comme autour du café le matin ou pour le déjeuner. L'agence dans laquelle l'observation a eu lieu a été récemment reconfigurée, faisant place à un *open-space* avec cloisons mobiles, complété par des bureaux individuels utilisés uniquement lors des rendez-vous. Lors des recrutements des employé.e.s, le directeur de l'agence accorde une attention particulière à leur détermination à atteindre les objectifs chiffrés. Sans qu'il s'agisse d'un exemple typique d'une agence bancaire, Marianne Le Gagneur émet l'hypothèse qu'elle constitue un exemple d'un fonctionnement précurseur, tendant à se développer.

La première partie de la recherche de Marianne Le Gagneur est, préalablement à l'exposé méthodologique, l'occasion pour elle de présenter les concepts mobilisés (*care*, articulation des temps – plutôt que conciliation –, temporalité). Il est également question du métier d'employé.e de banque et de ses transformations, en partie liées à l'arrivée des banques en ligne, et passant d'un emploi de bureau à un emploi de service, mettant en avant une relation émotionnelle de la clientèle – ce qui n'est pas sans rappeler le travail de *care*, et donne une coloration particulière à la question de l'articulation des sphères.

C'est à ces logiques du *care* au travail que la deuxième partie de la recherche est consacrée. L'étude des parcours professionnels des employé.e.s fait ressortir deux rapports au travail, au métier et au secteur d'activité différents selon qu'a eu lieu ou non une socialisation aux pratiques commerciales, lors des études ou d'expériences professionnelles antérieures. Les un.e.s mettent en avant les évolutions professionnelles possibles, les autres la stabilité de l'emploi, les possibilités de *care* et l'accès à une vie familiale. Les pauses et les déjeuners, temps passés en commun, permettent de créer des liens, de parler de la famille (maintenant un lien avec l'extérieur) et de gérer les difficultés liées aux objectifs commerciaux par l'entraide et le travail de groupe. Au-delà des encouragements managériaux, les relations entre collègues sont bien empruntées de *care* mutuel, même celles ou ceux qui n'ont d'enfant et les assistant.e.s d'accueil peuvent en être exclu.e.s.

S'intéresser aux logiques du *care* au travail, c'est aussi, pour Marianne Le Gagneur, aller à la recherche des traces numériques de l'activité de soin familial au travail. Elle montre que les TIC participent moins à une organisation quotidienne du *care* qu'au maintien de liens affectifs dans la journée de travail et à la gestion de crises organisationnelles, entre autres à cause de l'allongement des journées de travail pour tenir les objectifs commerciaux et des aspirations professionnelles.

Au-delà, les modifications des conditions de travail (dont les objectifs commerciaux) peuvent avoir des conséquences sur les logiques du *care* familial : pratiques individuelles, délégation ou non de prise en charge (professionnelle et rémunérée ou familiale et gratuite). Ces développements font l'objet de la troisième partie de la recherche. Ainsi, on peut remarquer une forme de rationalisation du *care* familial empruntant à la rationalisation professionnelle : réduire autant que possible la durée des tâches pénibles au profit des plus agréables. Par exemple, acheter en ligne (notamment les courses alimentaires), rentabiliser les déplacements liés aux activités extrascolaires participent de cette rationalisation temporelle sans augmenter les coûts, comme le ferait une aide externe ; la pratique du *care* passant alors par la relation entre les membres de la famille, par le partage de « temps de qualité ». Même si les enquêté.e.s veillent à préserver leur famille de leur travail, la pression réciproque d'une sphère sur l'autre matérialise la double charge mentale qui pèse sur eux, et tout particulièrement sur les femmes, de fait en charge du *care* dans la famille comme au travail.

**Benoît Céroux**  
Chargé de recherche et d'évaluation  
Cnaf – Dser  
[benoit.ceroux@cnaf.fr](mailto:benoit.ceroux@cnaf.fr)

---

(1) Pour la présentation de ces prix, voir le site de la Cnaf [www.caf.fr](http://www.caf.fr) rubrique Etude et statistiques/Jeunes chercheurs ou la page Facebook <http://www.facebook.com/Jeuneschercheurs.CNAF>

(2) Les conseiller.e. doivent notamment être disponibles pour une clientèle de plus en plus exigeante, notamment à travers les courriers électroniques ou les appels téléphoniques pour obtenir une réponse rapide voire immédiate. Cela contribue au morcellement des tâches commerciales et administratives, sans nécessairement aboutir à des ventes (seuls objectifs chiffrés à remplir).

## Introduction

---

L' image traditionnelle que l'on peut se faire du « banquier » est généralement celle d'un homme, qui, évalué sur des objectifs quantifiés, va tout faire pour vendre de nombreux produits bancaires à la clientèle. C'est ainsi que *L'Express* promet dans un de ses articles<sup>1</sup> de montrer au lectorat « le vrai visage de (son) conseiller bancaire ». L'article prend en compte des témoignages d'employés de plusieurs grandes banques françaises. Ce portrait est celui d'employés décrits au masculin qui seraient prêts à tout pour la vente de produits bancaires :

« Les salariés les plus gourmands n'hésitent pas à refourguer tout et n'importe quoi au client, reconnaît un conseiller de la Caisse d'Épargne. Certains commerciaux perçoivent ainsi des primes importantes à la fin de l'année. Idem pour les directeurs d'agence, qui sont devenus de vrais marchands de tapis ». Pris en tenaille entre la pression des objectifs et les enjeux de rémunération, les conseillers font preuve d'agressivité commerciale. À ce petit jeu-là, tous les moyens sont bons ! La méthode du recyclage est notamment l'une des plus utilisées. La technique ? Retirer une partie des sommes investies sur un produit financier, pour les placer sur un autre. (...) Un autre explique avoir fait ouvrir un livret à un client, pour le clore un mois plus tard, afin de placer les fonds sur un nouveau placement quelques jours après. « Une astuce pour comptabiliser deux ouvertures de livrets dans mes objectifs », précise-t-il. Et la vente confine parfois au chantage ! Profitant de la faiblesse financière de certains épargnants, un conseiller de la Caisse d'Épargne admet avoir fait souscrire des assurances décès à des clients contre le remboursement de leurs agios. « Bien souvent, ce sont les plus démunis qui trinquent », concède-t-il<sup>2</sup>.

Ainsi, on imagine le « banquier » comme un homme prêt à user de nombreux subterfuges afin d'amadouer son client pour lui vendre autant de produits qu'il lui est demandé par sa direction, dans le but de gagner le plus d'argent possible. Il aurait des horaires extensifs, un emploi du temps chargé et subirait le stress que lui imputent ses supérieur-e-s<sup>3</sup> hiérarchiques. Il ne s'occuperait donc pas spécialement de la gestion des temps sociaux familiaux, car il serait trop occupé pour cela dans son travail. Dans cet article, toutes les personnes mentionnées travaillant dans le monde bancaire sont des hommes.

Une autre image des conseiller-e-s bancaires peut-être perçue, qui contraste avec le portrait péjoratif dressé par l'article ci-dessus. Nous nous appuyons sur une publicité télévisée diffusée en 2016 par le Crédit Mutuel<sup>4</sup> :

Un homme d'une trentaine d'années est au téléphone. Un autre homme, plus âgé, qui semble être son père, peint un plafond, sur un escabeau. Le premier dit : « Merci Chloé, en clôturant la conversation.  
- Chloé, c'est ta petite amie ? demande le père  
- Mais non, c'est la directrice de mon Crédit Mutuel.  
- Oh bah depuis quand on sourit après l'appel d'une banquière ? Qui plus est, directrice...  
- Le Crédit Mutuel, c'est une banque différente, explique le fils.  
- Différente...  
- Je fais partie des gens qui ont été élus pour représenter les clients. On échange régulièrement avec le directeur ou la directrice et on avance main dans la main, banquier, client-sociétaire, voilà.  
- Main dans la main, reprend le père de façon ironique. Enfin... Ah, tiens, passe-moi plutôt le petit pinceau-là... »

---

<sup>1</sup> Charlotte Simoni, « Le vrai visage de votre conseiller bancaire », *L'Express*, mis en ligne en novembre 2011, consulté en février 2017, URL : [http://votreargent.lexpress.fr/placements/le-vrai-visage-de-votre-conseiller-bancaire\\_1607280.html](http://votreargent.lexpress.fr/placements/le-vrai-visage-de-votre-conseiller-bancaire_1607280.html).

<sup>2</sup> *Idem*.

<sup>3</sup> Ce mémoire se situant dans une perspective genrée, le choix d'une écriture inclusive a été fait ; nous utiliserons le point médian. Pour l'intérêt d'une rédaction non-sexiste, voir Mathieu Arbogast, *La rédaction non-sexiste et inclusive dans la recherche : enjeux et modalités pratiques*, Ined, Documents de travail, n°231 consulté en juin 2017, URL : <https://www.ined.fr/fr/publications/document-travail/redaction-non-sexiste-inclusive-recherche/>.

<sup>4</sup> Crédit Mutuel, publicité hébergée sur la plateforme *YouTube*, consulté en juin 2017, URL : <https://www.youtube.com/watch?v=WLIWzVolvQ>.



Le spot publicitaire se conclut sur un plan du père et du fils, le second donnant le pinceau au premier. Le fils explique : « Bah voilà ! C'est ça main dans la main ! » Une voix off reprend : « Crédit Mutuel, une banque faite avec clients, pour ses clients ». Avant de finir sur la devise publicitaire de la banque : « Crédit Mutuel, une banque qui appartient à ses clients ça change *tout*. »

Cette publicité met en scène l'appel d'un jeune homme à sa « banquière », une femme. Celle-ci est accessible, car appelée par son prénom, bien qu'elle soit directrice – elle a donc accès à des responsabilités importantes, malgré le fait qu'elle soit une femme, ce qui confère une image moderne au Crédit Mutuel. L'accent est mis sur la consultation de la clientèle, ce qui ferait du Crédit Mutuel une banque « différente », se distinguant alors du premier modèle décrit. En effet, cette dernière a la particularité d'être une banque mutualiste, tout comme la Banque A Ouest<sup>5</sup>, sur laquelle cette étude va se centrer.

Entre ces deux portraits antithétiques, décrivant d'un côté des hommes véreux qui profiteraient de la clientèle, de l'autre une femme qui prendrait au contraire en compte l'avis des client·e·s, quelle est donc la réalité du monde bancaire ? Loin d'être des « banquier·e·s » qui gagneraient des sommes très élevées grâce à leur malhonnêteté, le métier d'employé·e de banque, ou conseiller·e à la clientèle, est exercé très majoritairement par des femmes, qui sont par ailleurs payé·e·s sans corrélation directe à la réalisation des objectifs – hormis une part variable reçue en fin d'année, pour la Banque A Ouest. Nous proscrivons ainsi l'utilisation du terme de « banquier·e » en ce qu'elle induit une représentation erronée des conseiller·e·s bancaires. Dans toute banque, mutualiste ou commerciale<sup>6</sup>, des objectifs de vente à la clientèle sont donc fixés et doivent être respectés par les employé·e·s. Comme le souligne à juste titre l'article de *L'Express*, ces objectifs quantifiés sont souvent élevés. Ceux-ci sont également intensifiés dans le cadre de la concurrence entre banques « traditionnelles » et banques en ligne, qui conduit de nombreuses banques à fermer des agences<sup>7</sup>. On peut penser que ces exigences commerciales et ce contexte concurrentiel peuvent engendrer des difficultés pour les employé·e·s et notamment celle de dépasser la durée de travail impartie, due à une surcharge de tâches à effectuer et à la nécessité d'atteindre lesdits objectifs. Ainsi, la situation professionnelle vécue par les employé·e·s de banque semble être rendue exigeante par des enjeux contemporains. Ces professionnel·le·s sont, rappelons-le, majoritairement des femmes. En quoi ces transformations contemporaines du métier d'employé·e de banque ont-elles dès lors des conséquences sur le travail, mais aussi sur la sphère personnelle ? En effet, statistiquement, les femmes sont plus en charge de leurs familles que les hommes, tant du point de vue du temps consacré aux tâches domestiques que du soin accordé aux enfants<sup>8</sup>. Dans ce contexte, la question peut se poser de la façon dont les femmes qui occupent le métier d'employé·e de banque gèrent le *care*, qu'il soit familial ou interpersonnel au sein du lieu de travail. Comment cette profession articule-t-elle les différentes sphères sociales que sont le travail et la famille ? De quelle manière le soin familial est-il organisé ? Quelle interpénétration temporelle des sphères familiale et professionnelle peut-on alors constater ? Et sur le lieu de travail, quelle place est accordée au *care* ?

Nous souhaitons donc comprendre, au sein de ce mémoire, les temporalités de la journée de travail et de la sphère personnelle à l'aune de la notion de *care*. Comment ces temporalités

<sup>5</sup> Le nom de cette Banque A été anonymisé.

<sup>6</sup> Nous reviendrons sur cette distinction au fil du mémoire.

<sup>7</sup> Véronique Chocron, « BNP Paribas va fermer 200 agences d'ici à 2020 », *Le Monde*, mis en ligne en mars 2017, consulté en juin 2017, URL : [http://www.lemonde.fr/economie-francaise/article/2017/03/20/bnp-paribas-va-fermer-200-agences-d-ici-a-2020\\_5097387\\_1656968.html](http://www.lemonde.fr/economie-francaise/article/2017/03/20/bnp-paribas-va-fermer-200-agences-d-ici-a-2020_5097387_1656968.html).

<sup>8</sup> Cécile Brousse, « Travail professionnel, tâches domestiques, temps "libre" : quelques déterminants sociaux de la vie quotidienne », *Économie et statistique*, n°478-479-580, 2015.



peuvent-elles être décrites ? Montrent-elles un entremêlement des sphères sociales ? Dans quelle mesure l'analyse des temporalités permet-elle de nous renseigner sur l'expérience genrée de travail et de vie traversée par les employé·e·s de banque ? Dans quelle mesure la profession d'employé·e de banque est-elle alors révélatrice de logiques genrées de *care* tant professionnellement que personnellement ? Dresser le tableau de cette expérience temporelle pourrait permettre d'analyser la prégénance mutuelle des expériences temporelles du travail salarié et du travail domestique. En quoi le *care* fait-il irruption dans la sphère professionnelle ? Est-il alors directement lié au monde domestique, ou des formes différentes de *care* peuvent-elles être constatées ? Réciproquement, quelle influence les temporalités de la journée de travail ont-elles sur la sphère personnelle ?

## Une socio-histoire des liens entre *care* et travail

La thématique des liens temporels entre *care* et travail a des enjeux particuliers en ce qui concerne le travail des femmes. Comme le rappelle en effet Delphine Gardey<sup>9</sup>, dès le XIX<sup>e</sup> siècle, une dévalorisation des tâches liées à la sphère familiale peut être notée. Gardey cite ainsi Michelle Perrot :

La valorisation abusive mais signifiante du travail productif au XIX<sup>e</sup> siècle a érigé en seules « travailleuses » les salariées et relégué dans l'ombre l'auxiliariat conjugal, boutiquières et paysannes, et plus encore les ménagères, ces femmes majoritaires et majeures sans lesquelles la société industrielle n'aurait pu se développer<sup>10</sup>.

Gardey explique bien que les femmes ont toujours travaillé et leur accès au monde professionnel est antérieur aux deux guerres mondiales, malgré une croyance répandue mais erronée. Ainsi, toute une partie du travail reproductif<sup>11</sup> et d'activités effectuées hors des formes usuelles d'emploi ont été occultées. Par ailleurs, la responsabilité socialement construite d'articuler le travail et la vie personnelle revient alors aux femmes, et ce dès le XIX<sup>e</sup> siècle. Gardey l'explicite grâce aux travaux de Joan Scott :

Joan Scott met ainsi en évidence l'opposition qui s'instaure dans les discours et les opinions entre le cadre idéal ou idéalisé de l'activité féminine s'exerçant sans contradiction avec les tâches familiales et domestiques dans la maison et le cadre insoutenable aux contemporains de l'espace de la fabrique ou de l'usine qui est contre la « nature » des femmes elles-mêmes<sup>12</sup>.

La disponibilité des femmes hors de leur sphère professionnelle est donc construite par une essentialisation de la maternité. Elles doivent donc être disponibles pour les tâches domestiques, une fois leur journée de travail achevée. Gardey met en lumière le fait que « la "travailleuse" et "l'ange du foyer" (Woolf, 1942) sont, on le voit, des créatures fortement concomitantes<sup>13</sup>. » Le travail des femmes est ainsi, d'emblée, marqué par l'obligation d'effectuer seules les tâches domestiques et de soin. Or, il semble qu'aujourd'hui, cette répartition genrée du travail domestique et de soin ait faiblement varié puisque les femmes continuent d'effectuer un travail rémunéré ainsi que « la majorité des tâches ménagères et parentales – respectivement 71 % et 65 %<sup>14</sup>. »

<sup>9</sup> Delphine Gardey, « Perspectives historiques », in Margaret Maruani (dir.), *Les Nouvelles Frontières de l'inégalité. Hommes et femmes sur le marché du travail*, Paris, La Découverte, 1998, p.23-38.

<sup>10</sup> Michelle Perrot, « De la nourrice à l'employée... Travaux de femmes dans la France du XIX<sup>e</sup> siècle », *Mouvement social*, n°105, 1978 ; cité par Delphine Gardey, « Perspectives historiques », art. cité, p.25.

<sup>11</sup> Christine Delphy, *L'ennemi principal*. 1. *Économie politique du patriarcat*, 2. *Penser le genre*, Paris, Syllepses, 1998 et 2001

<sup>12</sup> Delphine Gardey, « Perspectives historiques », art. cité, p.27.

<sup>13</sup> *Ibid.*, p.28.

<sup>14</sup> Clara Champagne, Ariane Pailhé, Anne Solaz, « Le temps domestique et parental des hommes et des femmes : quels facteurs d'évolutions en 25 ans ? », *Économie et statistique*, n° 478-479-480, 2015, p.209-242.

Comme le souligne Gardey, une féminisation des emplois du bureau est visible dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. L'accès des femmes au secteur des services s'est accru avec la tertiairisation de la société advenant en France plus récemment, au XX<sup>e</sup> siècle, comme l'observe Barrère-Maurisson :

En France, le développement du secteur tertiaire s'est fait tout au cours de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle et s'est appuyé sur un recours à la main-d'oeuvre féminine. La prolongation de la scolarité pour les femmes a eu pour conséquence une meilleure formation. Dans le même temps, le secteur industriel employant toujours majoritairement des hommes, c'est vers les services que se sont tournées les femmes. D'autant que là, on avait besoin de leurs « qualités » : dextérité, souplesse d'adaptation, application des principes domestiques, etc. Ce que l'on a appelé la non-qualification des femmes (ou qualification zéro), qui n'était en fait rien d'autre qu'une qualification non reconnue sur le marché du travail, parce qu'issue de la sphère domestique<sup>15</sup>.

La population féminine a été recrutée dans des métiers de service sur la base de qualités associées à la sphère domestique, donc le plus souvent dévalorisées. L'accès des femmes aux métiers de service ne se double pas nécessairement de la reconnaissance des qualités qu'elles mettent alors en avant. Mais si les enjeux liés à l'articulation existent depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, comment alors le *care* prend-il place, aujourd'hui, dans la sphère professionnelle des employé·e·s de banque ? Le contexte socio-historique de notre étude permet de souligner des traits sociaux et des répartitions genrées du travail qui perdurent au sein de la société, puisque ces modèles ont toujours cours actuellement. Le recours à l'explicitation historique permet également de contrer des tentatives de naturalisation du *care* qui associeraient trop rapidement femmes et *care* – ces phénomènes sont en effet construits socialement et historiquement.

### Une enquête dans le monde bancaire

Pour tenter de répondre à ces questions, plusieurs méthodes d'enquête ont été mobilisées, se centrant sur le territoire d'un département de l'ouest de la France. Six entretiens ont d'abord été menés avec des employé·e·s de banque étant père ou mère, rencontré·e·s par interconnaissance hors de la sphère professionnelle, au printemps 2016. Puis, une observation ethnographique a été effectuée au sein d'une grande banque régionale que nous nommerons la Banque A Ouest, à l'automne 2016. Cette expérience, réalisée sous la forme d'un stage de 4 semaines avec une présence de 35 h hebdomadaire dans une agence, a permis d'observer les pratiques au travail. Des entretiens menés sous la forme de récits de vie sur le lieu de travail avec tou·te·s les employé·e·s de l'agence ont complété l'observation effectuée. Ils sont au nombre de treize, dont deux non enregistrés ont été réalisés avec les encadrant·e·s de l'agence. Ces deux volets d'enquête ont conduit à l'interrogation par entretien de 12 femmes et 8 hommes effectuant le métier d'employé·e de banque – dont 9 femmes et 4 hommes pour le terrain effectué à la Banque A Ouest.

L'expérience temporelle du travail des employé·e·s de Banque A été particulièrement observée. Nous avons tenté d'analyser les tâches effectuées par les professionnel·le·s, mais aussi les enjeux contemporains des technologies de l'information et de la communication (TIC) au travail, qui entraînent des temporalités particulières, que les TIC soient utilisées dans un cadre professionnel ou personnel. Les zones grises du travail, comme les temps de pause, ont également été regardés avec une attention toute particulière, en ce que ces temps peuvent être mis à contribution par les employé·e·s pour se livrer à des activités liées à la sphère personnelle. Les pratiques à l'intérieur de la sphère domestique ont, elles, plutôt été analysées par le recours à des récits dans le cadre des entretiens. Des questions ont ainsi visé la narration des moments liminaires de la journée de travail et de la réalisation des tâches domestiques.

<sup>15</sup> Marie-Agnès Barrère-Maurisson, *Travail, famille : le nouveau contrat*, Paris, Gallimard, 2003, p.26-27.

## Annonce du plan

La première partie de ce mémoire se centrera sur l'analyse des temps de travail pour les employé·e·s de Banque Aujourd'hui et la présentation des nouveaux enjeux traversant ce secteur. La population enquêtée sera d'abord présentée, ainsi que les questionnements théoriques au cœur de ce mémoire : les notions de temporalité et de *care* seront particulièrement explicitées. Les méthodes et conditions des enquêtes seront ensuite précisées. L'observation autant que les entretiens ont permis de percevoir que le secteur bancaire traverse de grandes logiques conduisant à sa transformation : l'organisation du travail est transformée pour amener le monde bancaire, initialement perçu comme un travail de bureau, à s'inscrire dans le champ des métiers de service.

La deuxième partie de ce mémoire traitera de la place du *care* à l'intérieur de la sphère professionnelle. Face aux logiques quantitatives demandées via les objectifs commerciaux de vente entraînant une course temporelle, comment un *care* se maintient-il au travail ? Nous interrogerons d'abord les parcours des employé·e·s de banque, en se demandant quelles raisons amènent des femmes et des hommes à effectuer cette profession. Ensuite, les réponses collectives face aux évolutions du métier seront analysées en ce qu'elles permettent le développement d'un *care*. La place de la famille dans la journée de travail sera enfin perçue à travers l'analyse du recours aux TIC dans un but personnel et les négociations temporelles entre les deux sphères sociales.

La troisième et dernière partie se donne pour but de comprendre les temporalités paradoxales du *care* familial. Nous analyserons d'abord les investissements temporels féminins dans la sphère domestique. Les différentes modalités de prise en charge des enfants seront alors étudiées, avec les inégalités genrées de prise en charge du *care* et la façon dont le temps des femmes est invisibilisé. Mais d'autres logiques temporelles de prise en charge peuvent être notées : des tentatives de rationalisation du temps du *care* ont ainsi été remarquées. Nous en étudierons le sens et les implications. La fin de cette troisième partie sera consacrée au dessin des interpénétrations entre travail et famille, qui peuvent donner lieu à une double charge mentale. Les évolutions futures de la profession d'employé·e de banque posent de nouveaux enjeux face à l'interpénétration des sphères que nous dresserons.

### LES TEMPS DU TRAVAIL POUR LES EMPLOYÉ·E·S DE BANQUE AUJOURD'HUI : DE NOUVEAUX ENJEUX

---

Le métier de conseiller·e bancaire a subi de profondes modifications que nous allons ici analyser. Cette première partie a pour but de présenter les catégories d'analyse qui seront mobilisées au fil de cette étude tout en faisant le point sur les enjeux liés aux temporalités du travail et du *care*, les méthodes qualitatives choisies, et de présenter les différentes temporalités du travail des employé·e·s de banque. Il est donc nécessaire de décrire la population des employé·e·s de Banque Ainsi que les enjeux qui traversent cette profession et touchent particulièrement les femmes : les enjeux temporels liés à la pratique du *care* sont complexes et interviennent tant dans la sphère personnelle qu'au sein du champ professionnel. Une enquête ethnographique a été conduite et complétée par des entretiens dans le but d'étudier la question du *care*, qu'il soit familial ou non, et qu'il ait lieu au travail ou au domicile. Ces méthodes qualitatives ont pour ambition de saisir les perceptions individuelles, les parcours de vie et d'exposer l'expérience temporelle du *care* pour les employé·e·s de banque. Ainsi, en reprenant les matériaux collectés par l'observation et les entretiens effectués, il est possible de dresser un premier état de la situation temporelle du travail pour les employé·e·s de banque, qui atteste du passage d'un travail de bureau à un emploi de service.

#### CHAPITRE 1. POPULATION ET ENJEUX GENRÉS DU CARE

Si l'introduction a montré que les employé·e·s de banque ne correspondent pas à l'image notamment masculine que l'on peut s'en faire, il est nécessaire de dresser un portrait plus extensif des conseiller·e·s bancaires et du secteur bancaire : il s'agit le plus souvent de femmes pour les employé·e·s en contact avec la clientèle. Les grandes questions théoriques qui guideront ce mémoire seront ensuite définies. Pourquoi s'intéresser aux aspects temporels du soin – ou *care* ? Quels enjeux du métier d'employé·e de banque rendent cette question particulièrement riche ? Et dans quelle mesure les questions de *care* doivent-elles particulièrement être mises en relation avec le genre – mais aussi la classe ?

#### A) Qui sont les employé·e·s de banque ?

Les employé·e·s de Banque Aujourd'hui en France : caractéristiques sociologiques

Les chargé·e·s de clientèle sont des personnes qui avisent et accompagnent la clientèle dans leurs projets financiers (prêt, assurance, ouverture de comptes...). Le poste de chargé·e de clientèle doit être distingué des postes d'accueil, mais aussi des fonctions encadrantes comme les directeurs et directrices d'agence. Des différenciations terminologiques existent dans les différentes banques – les postes de chargé·e·s et de conseiller·e·s ne sont pas nommés partout de la même façon :

Il me faut préciser le vocabulaire : les termes utilisés pour désigner les salariés bancaires en charge des comptes des clients particuliers sont multiples. Le terme « conseiller » est leur « nom de vitrine » (Roux, 2010). Leurs titres officiels varient selon les enseignes : « conseiller commercial », « conseiller particulier », « chargé de compte ». La hiérarchie les nomme volontiers des « commerciaux », des « vendeurs », ou de façon plus neutre des « chargés de clientèle ». Les clients reprennent parfois le terme « conseillers », mais

utilisent également celui de « banquier », qui, lui, semble avoir disparu de la terminologie professionnelle des salariés de la banque<sup>16</sup>.

De plus, plusieurs types de chargé·e·s peuvent coexister, comme c'est le cas à la Banque A Ouest : des conseiller·e·s commerciaux·ales (niveau 1), ayant des client·e·s avec des revenus légèrement moins élevés, ne faisant pas beaucoup de prêts immobiliers, se distinguent des conseiller·e·s (niveau 2) qui peuvent gérer des comptes ou sommes un peu plus importantes – néanmoins, ces deux métiers sont encore différents de la gestion patrimoniale, métier de la banque qui prodigue conseil à la clientèle la plus fortunée. Ainsi, la majorité des enquêté·e·s rencontré·e·s, exercent les métiers de conseiller·e de niveau 1 ou 2. Néanmoins, des assistant·e·s d'accueil et des conseiller·e·s spécialisé·e·s ont également été rencontré·e·s au cours des différents terrains.

Pour l'INSEE, la définition du poste de chargé·e de clientèle est la suivante : « Salariés non-cadres travaillant en contact direct avec la clientèle. Ils se distinguent des employés par une technicité, une autonomie ou une responsabilité d'encadrement particulière<sup>17</sup>. » L'INSEE différencie les chargé·e·s de clientèle des employé·e·s de banque<sup>18</sup> : les premier·e·s se distingueraient des second·e·s par leurs qualités techniques. Ces deux catégories sont les principales sur lesquelles notre étude se centrera. Lorsque des travailleur·euse·s occupant des postes différents de celui de conseiller·e de clientèle pour particulier·e·s seront mentionnées, leur position exacte donc sera explicitée, car celles et ceux qui travaillent ont alors acquis des savoir-faire particuliers et effectué des formations afin de s'orienter vers des métiers plus techniques tels que conseiller·e pour la clientèle professionnelle.

Les employé·e·s de banque ont la caractéristique commune d'appartenir aux classes moyennes<sup>19</sup> par leur « capital économique<sup>20</sup> » : contrairement aux idées reçues sur ce métier, les conseiller·e·s ne bénéficient pas de revenus très élevés. Par exemple, à la Banque A Ouest, où j'ai pu effectuer un stage d'observation ethnographique, les salaires annuels varient de 22 000 € brut pour les assistant·e·s (soit environ 1 400 € net mensuel), à 23 500 € brut pour les conseiller·e·s de niveau 2 (soit environ 1 500 € net mensuels). Ce revenu mensuel est complété chaque année, à la Banque A, par des versements correspondant à des dispositifs d'épargne salariale (un intéressement et une participation) et une rémunération qui dépend de l'atteinte par l'employé·e des objectifs quantitatifs fixés. Cette dernière est cependant plafonnée : à la Banque A les employé·e·s touchent nécessairement au moins 80 % de cette rémunération et ne peuvent pas en obtenir plus de 140 %<sup>21</sup>.

Du point de vue des effectifs d'employé·e·s, une féminisation significative du monde bancaire est notable. Comme l'expose Nadège Vezinat<sup>22</sup>, l'effectif féminin des forces de vente est en croissance dans les métiers liés à la banque. Cette inégalité numérique est également soulignée par l'Observatoire des Métiers de la Banque<sup>23</sup> qui montre qu'en 2014, 57,1 %

<sup>16</sup> Jeanne Lazarus, « Faire crédit : de la noble tâche à la corvée », *Revue Française de Socio-Économie*, 2012, n°9, p.44.

<sup>17</sup> Insee, « Chargés de clientèle bancaire », consulté en avril 2017 URL : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/pcs2003/professionRegroupee/467a>.

<sup>18</sup> Insee, « Employés des services commerciaux de la banque. », consulté en avril 2017, URL : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/pcs2003/profession-Regroupee/545b>.

<sup>19</sup> Serge Bosc, *Sociologie des classes moyennes*, Paris, Repères, La Découverte, 2008 ; Régis Bigot, *Les Classes moyennes sous pression*, Paris, CREDOC, 2008.

<sup>20</sup> Pierre Bourdieu, Jean-Claude Passeron, *Les Héritiers*, Paris, Minuit, 1964.

<sup>21</sup> Informations sur les salaires à la Banque A obtenues par le biais des Ressources Humaines de la Banque A Ouest.

<sup>22</sup> Nadège Vezinat, « De la cravate au tailleur : la féminisation sans l'égalité au sein de la Banque Postale », *Sociologie du travail*, n°55, 2013, p.76–96.

<sup>23</sup> Observatoire des métiers, des qualifications, et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque, « Base de données sociales », produite avec le concours de la Cellule Statistique de l'Association Française de la Banque, 2015. Consulté en novembre 2015. URL : [http://www.observatoire-metiers-banque.fr/mediaServe/Base\\_de\\_donnees\\_sociales\\_2015.pdf?ixh=3341853365509292032](http://www.observatoire-metiers-banque.fr/mediaServe/Base_de_donnees_sociales_2015.pdf?ixh=3341853365509292032).



de femmes et 42,9 % d'hommes travaillent dans les métiers de la banque (tous postes confondus). L'Observatoire des Métiers de la Banque découpe schématiquement en deux grandes catégories les professionnels : les cadres et les « technicien·ne·s ». Or, parmi ces deux groupes, la répartition genrée des effectifs est très asymétrique. En effet, au sein des technicien·ne·s, les femmes sont largement majoritaires, représentant 72,4 % des salariés. Au contraire, les cadres sont des hommes à 54 %. Ceci semble donc bien illustrer une division sexuelle du travail<sup>24</sup> autant qu'une forme de plafond de verre<sup>25</sup> qui tend à empêcher les femmes d'accéder aux fonctions hiérarchiques les plus élevées. Nadège Vezinat remarque ainsi qu'« au fur et à mesure que la carrière de conseiller financier avance et que le grade qui y est associé augmente, la proportion de femmes ne cesse de baisser<sup>26</sup>. » En septembre 2008, selon l'étude de Vezinat<sup>27</sup>, les femmes représentaient 78,5 % des gestionnaires de clientèle à La Poste, le premier stade des postes financiers et de conseil. À l'inverse, 69,6 % d'hommes et 30,4 % de femmes sont conseiller·e·s spécialisé·e·s en patrimoine, correspondant à la qualification la plus haute. Les chiffres communiqués par les ressources humaines de la Banque A Ouest confirment cette situation. La répartition par sexe de tous les postes du groupe à l'automne 2016 a été obtenue mais les résultats présentés ici concernent seulement les types de postes représentés au sein de l'agence Saint-Vincent, où l'enquête ethnographique a été menée, hors fonctions d'encadrement. Pour les assistant·e·s (en formation ou bien en poste), sur un total de 322 postes, 72 % sont des femmes. Pour les chargé·e·s niveau 1, sur un total de 193 chargé·e·s, les femmes occupent ce poste à 76 %. Le chiffre est relativement stable pour les chargé·e·s niveau 2 puisqu'elles sont 74 % à l'occuper, sur un effectif total de 293 personnes. En comparaison, sur des postes plus techniques et traditionnellement plus prestigieux comme « conseiller·e privé·e<sup>28</sup> », conseiller·e pour la clientèle professionnelle ou bien pour le monde agricole, la distinction est moins nette: sur 89 postes à la Banque A Ouest, on trouve 58 % de femmes. En revanche, chez les directeur·trice·s d'agence (ou bien directeur·trice de groupement d'agence, d'agence numérique, d'agence spécialisée dans les entreprises), les femmes ne représentent plus que 37 % des effectifs, pour un total de 153 personnes. Ainsi, la féminisation des métiers du secteur bancaire de détail ne se double donc pas d'une égalité femme-homme puisque les femmes sont très majoritaires dans les métiers « techniques » mais pas aux postes d'encadrement, au sein du monde bancaire et plus particulièrement de la Banque A Ouest.

### Les banques mutualistes et la Banque A Ouest

Les banques peuvent être divisées en deux grands groupes : elles sont coopératives et mutualistes ou bien sont commerciales. Cette distinction ne signifie pas que les banques mutualistes ne sont pas « commerciales » : elles cherchent également à réaliser des bénéfices et à dégager des profits de leur activité. Néanmoins, comme le mentionne Pascale Moulévrier, les banques commerciales représentent « l'éthos de la finance<sup>29</sup> » tandis que les banques mutualistes symbolisent une tradition locale, plus « solidaire ». La distinction entre ces deux types de banques se situe dans des éléments précis : les banques mutualistes sont « généralement régionales, chacune couvrant un territoire précis, composé souvent d'une ou deux régions<sup>30</sup> »

<sup>24</sup> Danièle Kergoat, « Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe », in Helena Hirata, Françoise Laborie, Hélène Le Doaré, Danièle Senotier (dir.), *Dictionnaire critique du féminisme*, Paris PUF, 2000, p.213-223.

<sup>25</sup> Jacqueline Laufer, Catherine Marry, Margaret Maruani, *Le Travail du genre, Les Sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe*, Paris, La Découverte, 2003.

<sup>26</sup> Nadège Vezinat, art. cité, p.14.

<sup>27</sup> *Ibid.*, p.12.

<sup>28</sup> C'est-à-dire pour des client·e·s ayant un niveau de revenu ou de patrimoine élevé.

<sup>29</sup> Pascale Moulévrier, « Les structures sociales du marché bancaire en France », art. cité.

<sup>30</sup> Michèle Auteuil, « Une banque mutualiste, c'est quoi ? », *Capital*, Mis en ligne en mars 2016, Consulté en avril 2017, URL : <http://www.capital.fr/a-la-une/dossiers/une-banque-mutualiste-c-est-quoi>.



et « ont des sociétaires (et non pas des actionnaires), c'est-à-dire des clients qui détiennent des parts sociales, une part de capital donc, et sont ainsi associés de la banque<sup>31</sup> ».

La Banque A est une grande banque mutualiste française au sein de laquelle un stage d'observation d'un mois a été effectué. Souffrant d'une image traditionnelle, elle cherche à moderniser son apparence afin de séduire des client·e·s plus jeunes et urbain·e·s. La Banque A regroupe une quarantaine d'entités régionales indépendantes. Ce mémoire se concentre sur la Banque A Ouest : cette entité régionale dispose d'agences sur tout le territoire qui recouvre une ancienne région<sup>32</sup> située dans le Grand Ouest français. La Banque A Ouest dispose d'un maillage très resserré d'agences sur son territoire régional, ce qui représente un atout aux yeux de la direction régionale de la banque. Des données chiffrées dressées par les ressources humaines du groupe permettent d'avoir une idée précise des effectifs : 2 326 personnes sont employées sur le territoire de la Banque A Ouest, dont 1 462 femmes et 864 hommes pour un total de 2 140 ETP. Le nombre d'agences bancaires (pour la clientèle particulière et professionnelle) de la Banque A Ouest est d'environ 190, auxquelles viennent s'ajouter des équipes dédiées aux fonctions supports et techniques, et des équipes gérant des client·e·s à distance. Le terrain mené en seconde année de Master a donc été réalisé au sein de cette entreprise bancaire.

## **B) Les enjeux temporels de l'articulation travail-famille pour les employé·e·s de banque**

### **Vivre l'articulation travail-famille pour les employé·e·s de banque**

Des enjeux contemporains donnent une résonance particulière à la question de l'articulation travail-famille dans le monde bancaire. Comme nous l'avons vu, les employé·e·s de banque (assitant·e·s, chargé·e·s niveau 1 et 2) sont majoritairement des femmes. Or, les femmes ont tendance à plus s'occuper de leur famille que les hommes : « (elles) effectuent ainsi la majorité des tâches ménagères et parentales - respectivement 71 % et 65 %<sup>33</sup>. » Elles sont ainsi plus susceptibles de recourir à des solutions de réductions du temps de travail tel que le temps partiel. Mais une volonté de restructuration des temps de travail a été exprimée par les dirigeant·e·s de la Banque A Ouest. Dans un contexte de concurrence commerciale accrue entre banques en ligne et banques traditionnelles, l'atout principal que peuvent mettre en avant les agences bancaires face au conseil dématérialisé sont les effectifs « humains » dont elles disposent – c'est-à-dire les employé·e·s en contact réel avec la clientèle. Néanmoins, dans une société tertiarisée, la clientèle peut de moins en moins se rendre au sein de leur agence : beaucoup de client·e·s finissent tardivement leur journée de travail, et les horaires « de bureau » des agences ne coïncident pas avec leurs emplois du temps. Dès lors, en réponse à ce décalage, la direction de la Banque A Ouest souhaite accroître la tardiveté de la journée de travail. Lors de l'entretien nécessaire à obtenir l'accord des ressources humaines pour effectuer un terrain ethnographique au sein de la Banque A Ouest, cette question a tout de suite été abordée comme l'un des enjeux centraux du monde bancaire – un des « défis » contemporains du secteur. La question des temps de travail et de vie des femmes exerçant le métier d'employée de banque est donc un enjeu perçu au sein même de l'organisation bancaire. Les horaires d'ouverture des agences bancaires sont remis en cause. Actuellement, certaines sont ouvertes le samedi matin uniquement, impliquant dans ce cas que tout·e·s les employé·e·s de l'agence travaillent. D'autres agences, urbaines, sont accessibles toute la journée du samedi, auquel cas les conseiller·e·s se relaient et travaillent toute la journée une semaine sur deux. Or, la direction de la Banque A Ouest souhaite harmoniser réorganiser ce fonctionnement : dans les centres-ville, il faudrait que plus d'agences soient ouvertes le samedi toute la journée (mettant

<sup>31</sup> *Idem.*

<sup>32</sup> Selon le découpage territorial administratif français ayant cours de 1956 à 2017.

<sup>33</sup> Clara Champagne, Ariane Pailhé, Anne Solaz, « Le temps domestique et parental des hommes et des femmes : quels facteurs d'évolutions en 25 ans ? », art. cité.

fin au roulement des conseiller·e·s une semaine sur deux), tandis que les agences situées dans de plus petites communes, ou des zones plus rurales pourraient être ouvertes du lundi au vendredi. Une volonté de coller aux besoins de la clientèle en ouvrant plus tard le matin, fermant plus tard le soir, en permettant aux client·e·s d'être reçus le samedi toute la journée ou bien le lundi toute la journée est donc notable. Enjeu complexe face à la féminité des effectifs bancaires, la question des temps de travail et de leur évolution par rapport à l'articulation entre travail et famille est donc d'emblée une des questions que se propose de développer ce mémoire. Face à la question des temps de travail, nous avons choisi de nous centrer sur les pratiques des employé·e·s : en effet, il semble que les initiatives organisationnelle des employeur·euse·s sur ces questions aient été traitées notamment par l'ouvrage d'Ariane Pailhé et Anne Solaz<sup>34</sup>.

## Conciliation, articulation et temps de travail

### Des inégalités genrées

Comme le souligne de Singly dans la postface<sup>35</sup> de *Fortune et infortune de la femme mariée*, une « étonnante stabilité de la division du travail selon le genre<sup>36</sup> » est notable. En effet, l'augmentation du nombre d'enfants s'accompagne aussi d'une redistribution du travail salarié au sein du couple : si l'on fait une somme du temps consacré au travail et aux tâches domestiques pour le couple, plus ce dernier a d'enfants, plus les hommes consacrent de temps au monde professionnel dans le couple, et plus les femmes se dédient à la sphère domestique. Dans l'introduction de l'ouvrage *Conciliation travail-famille, attention travaux*<sup>37</sup>, Chantal Nicole-Drancourt explique qu'un paradoxe se développe depuis 30 ans dans les pays développés. En effet, pour l'autrice, « d'un côté on constate la croissance sans précédent d'une offre de produits ou de services dérivés du travail domestico-familial<sup>38</sup> », l'offre privée de services facilitant l'articulation des sphères croît de même que l'offre publique, et l'on peut noter une « volonté de "neutraliser" l'aide à la famille<sup>39</sup>. » Or, « on sait que les budgets temps sont toujours très sexués et que la répartition des tâches n'a pratiquement pas changé de "nature"<sup>40</sup>. » Une répartition binaire continue à opposer les femmes, en charge du *care*, et les hommes, traditionnellement responsables de la sécurité financière de la famille. Dès lors, nous cherchons à voir les enjeux temporels pour les femmes et les hommes qui travaillent et sont parents<sup>41</sup> qui continuent à exercer un emploi alors qu'ils et elles prennent en charge l'ensemble des tâches ménagères et de soin. Une répartition très asymétrique des rôles sociaux est donc encore présente dans la société, malgré une impression individuelle de changement, comme l'a noté à plusieurs reprises Danièle Kergoat, développant la notion de « rapports sociaux de sexe », leurs dynamiques et leur consubstantialité<sup>42</sup>. Le genre et le travail, tant productif que reproductif, sont profondément liés et cette relation s'inscrit au sein de rapports sociaux<sup>43</sup>, c'est-à-dire de grandes logiques de domination qui traversent la société. Or, à la suite des féministes matérialistes comme Christine Delphy ou Colette Guillaumin, Kergoat explicite le fait que les rapports sociaux peuvent être perçus

<sup>34</sup> Ariane Pailhé, Anne Solaz (dir.), *Entre famille et travail. Des arrangements des couples aux pratiques des employeurs*, Paris, La Découverte, 2009.

<sup>35</sup> François de Singly, « Postface. Au début du XXI<sup>e</sup> siècle, la vie conjugale a toujours un coût pour les femmes », *Fortune et infortune de la femme mariée* (1987), Paris, PUF, 2004, p.203-228.

<sup>36</sup> *Ibid.*, p.205.

<sup>37</sup> Chantal Nicole-Drancourt, « Introduction », *Conciliation travail-famille : attention travaux*, Paris, L'Harmattan, 2009.

<sup>38</sup> *Ibid.*, p.14

<sup>39</sup> *Idem.*

<sup>40</sup> *Idem.*

<sup>41</sup> Le substantif « parent » n'est pas féminisé : un·e parent·e et un parent ne signifient pas la même chose dans le langage courant. Un·e parent·e est un membre de la famille, tandis qu'un parent est le père ou la mère. De la même manière, nous préférons employer le terme de « enfant » sans féminisation.

<sup>42</sup> Danièle Kergoat, « Dynamique et consubstantialité des rapports sociaux », *Sexe, race, classe, pour une épistémologie de la domination*, Elsa Dorlin (dir.), Paris, PUF, 2009, p.111-125 et Elsa Galerand et Danièle Kergoat, « Consubstantialité vs intersectionnalité, à propos de l'imbrication des rapports sociaux », *Nouvelles pratiques sociales*, vol 26, n°2, 2014, p.44-61.

<sup>43</sup> Danièle Kergoat, « Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe », in *Dictionnaire critique du féminisme*, Paris PUF, 2000, p.213-223.

comme des rapports de production. En effet, les rapports sociaux sont profondément liés à la division sexuelle du travail<sup>44</sup>. La catégorie de genre (ou de sexe, comme le conceptualise Kergoat) recoupe des dominations de production : à l'intérieur de la sphère du travail (rémunéré ou non, productif ou reproductif), des divisions horizontales et verticales créent une valorisation différentielle du travail des femmes et des hommes<sup>45</sup>. Néanmoins, cette division du travail existe vis-à-vis des rapports sociaux en général, et n'est pas seulement liée à la catégorie de sexe, mais aussi à celle de la classe et de la "race"<sup>46</sup>. Dès lors, les rapports sociaux sont particulièrement à l'œuvre, pour la sociologie, dans le cadre de la division du travail. La thématique du travail (productif et/ou reproductif) serait donc particulièrement propice à l'analyse d'une division genrée des deux types de travail précédemment décrits.

### Articulation, conciliation

Ces mêmes rapports sociaux entraînent des inégalités : la gestion de l'articulation entre les sphères sociales est réservée aux femmes. Cette question a été l'objet de nombreuses recherches sociologiques. Une première tradition scientifique a ainsi étudié comment celles et ceux qui combinent des horaires extensifs et un capital socio-économique élevé parviennent à articuler travail et famille. Il s'agit par exemple des travaux de Nicky Le Feuvre et Nathalie Lapeyre sur les femmes diplômées exerçant une profession libérale<sup>47</sup>, ou bien ceux de Sophie Pochic et Cécile Guillaume sur les femmes cadres « faisant carrière » au sein de grandes entreprises françaises<sup>48</sup>. Néanmoins, ces études se centrent sur une catégorie de population bien spécifique, dont les revenus permettent de fonder des stratégies d'articulation onéreuses en ayant recours à une forte « externalisation<sup>49</sup> » du *care*. Une autre tendance est d'analyser l'articulation entre travail et famille à l'aune des politiques mises en place par les entreprises, comme s'y attachent Ariane Pailhé et Anne Solaz<sup>50</sup> dans l'ouvrage qu'elles dirigent, fondé sur l'enquête « Famille et employeurs » – bien qu'*Entre famille et travail* traite aussi de thèmes liés à la pratique quotidienne d'« arrangements ». L'influence de politiques publiques sur l'articulation entre famille et travail a également été mise en avant : il s'agit ainsi d'observer comment certaines mesures et aides financières publiques influencent les rapports sociaux genrés à l'intérieur du travail et de la famille, comme le fait Dominique Méda<sup>51</sup> ou bien Marie-Agnès Barrère-Maurisson<sup>52</sup>. Par ailleurs, les enjeux mis en avant lors des mouvements sociaux féministes du milieu du xx<sup>e</sup> siècle ont entraîné la volonté d'exposer une vision panoramique de tous les aspects politiques des pratiques liées à la sphère privée<sup>53</sup>. Dans l'ouvrage *Politique de l'intime*<sup>54</sup>, le tour de ces questions est effectué via une articulation des notions de travail et d'intimité : les perspectives abordées par les chercheurs et chercheuses analysent les politiques d'entreprise d'articulation au travail émotionnel,

<sup>45</sup> Danièle Kergoat, « Rapports sociaux et division du travail entre les sexes », in Margaret Maruani (dir.), *Femmes, genre et sociétés*, Paris, La Découverte, 2005, p.94-101.

<sup>46</sup> Nous utilisons la notion de race comme une donnée socialement construite et non biologique. Voir sur ces questions Elsa Dorlin, *La Matrice de la race : généalogie sexuelle et coloniale de la nation française*, Paris, Paris, La Découverte, 2009.

<sup>47</sup> Nathalie Lapeyre, Nicky Le Feuvre, « Concilier l'inconciliable ? Le rapport des femmes à la notion de "conciliation travail-famille" dans les professions libérales en France. », *Nouvelles Questions féministes, numéro spécial Famille-Travail : une perspective radicale*, vol. 23, n°3, 2004, p.42-58.

<sup>48</sup> Cécile Guillaume, Sophie Pochic, « Les attendus implicites de la carrière : usages et mises en forme de la vie privée dans une grande entreprise française », in Isabelle Berrebi-Hoffmann (dir.), *Politiques de l'intime. Des utopies sociales d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui*, La Découverte, Paris, 2009, p.145-167.

<sup>49</sup> Arlie R. Hochschild, « Marchés, significations et émotions : "Louez une maman" et autres services à la personne », in Isabelle Berrebi-Hoffmann (dir.), *Politiques de l'intime, op. cit.*, p.203-222 ; Danièle Kergoat, « Dynamique et consubstantialité des rapports sociaux », art. cité.

<sup>50</sup> Ariane Pailhé, Anne Solaz (dir.), *Entre famille et travail, Des arrangements de couple aux pratiques des employeurs*, Paris, Recherches, La Découverte, 2009.

<sup>51</sup> Dominique Méda, *Le Temps des femmes*, Paris, Flammarion, 2001

<sup>52</sup> Marie-Agnès Barrère-Maurisson, *Travail, famille : le nouveau contrat*, Paris, Gallimard, 2003.

<sup>53</sup> Elsa Dorlin, *Sexe, genre et sexualités : introduction à la théorie féministe*, Paris, PUF, 2008.

<sup>54</sup> Isabelle Berrebi-Hoffmann (dir.), *Politiques de l'intime, op. cit.*

mais aussi la redéfinition des frontières entre public et privé. À partir d'une question organisationnelle (malgré des moyens mis en œuvre pour une meilleure gestion des temps sociaux par l'entreprise, aucun·e employé·e ne choisit d'en profiter, pourquoi ?), Arlie R. Hochschild<sup>55</sup>, prend le parti de se focaliser sur les liens complexes et ambigus associant travail et famille. La chercheuse décrit ainsi les pratiques d'articulation individuelles d'employé·e·s de différents secteurs et statuts d'une même entreprise (ouvrier·e·s, employé·e·s de bureaux, cadres...). Sa méthode, qui consiste à croiser les échelles d'analyse micro et mésosociologiques, semble être fortement adaptée à l'analyse des pratiques d'articulation puisqu'elle met en exergue les pratiques des employé·e·s en croisant les rapports sociaux de genre et de classe.

Si cette thématique est donc une question de recherche traitée par de nombreux·ses sociologues depuis les années 1980, le choix même de l'un ou l'autre des termes « articulation » et « conciliation » fait débat :

Ce terme (« conciliation ») peut revêtir une image positive, harmonieuse, relayée dans l'expression anglo-saxonne de *work-family balance*. Or, la réalité est souvent toute autre, et le terme de conciliation apparaît à certains comme un euphémisme, qui peut masquer l'existence d'inégalités. L'emploi du mot conciliation, qui renvoie implicitement aux femmes, ne ferait qu'entériner l'inégale répartition des tâches entre hommes et femmes et masquerait les éventuels renoncements et compromis que la gestion des temps familial et professionnel implique. Or, ces renoncements et compromis reposent encore et toujours plus souvent sur les femmes<sup>56</sup>.

L'utilisation du terme « articulation » n'est pas moins réductrice que celui de « conciliation ». En effet, Pailhé et Solaz expriment que « l'emploi des termes plus neutres comme "articulation" ou "interaction" pose les mêmes problèmes<sup>57</sup> ». La notion d'« articulation » possède néanmoins l'avantage de montrer l'aspect d'organisation et de gestion du quotidien des pratiques sous-jacentes : les personnes qui possèdent un travail et une famille – avec des enfants mineurs n'étant pas indépendants – doivent trouver des stratégies afin de rendre compatibles des lieux et des horaires qui ne le sont pas initialement. Le terme d'« articulation » sera donc plus volontiers employé dans ce travail de recherche.

### Temps et articulation

La perspective analytique choisie pour la question des liens entre travail et famille est se centre sur les temporalités de l'articulation. Les enjeux principaux de l'articulation peuvent en effet s'exprimer de façon temporelle. Ainsi, s'attacher aux temps qualitatifs permet de comprendre

<sup>45</sup> Danièle Kergoat, « Rapports sociaux et division du travail entre les sexes », in Margaret Maruani (dir.), *Femmes, genre et sociétés*, Paris, La Découverte, 2005, p.94-101.

<sup>46</sup> Nous utilisons la notion de race comme une donnée socialement construite et non biologique. Voir sur ces questions Elsa Dorlin, *La Matrice de la race : généalogie sexuelle et coloniale de la nation française*, Paris, Paris, La Découverte, 2009.

<sup>47</sup> Nathalie Lapeyre, Nicky Le Feuvre, « Concilier l'inconciliable ? Le rapport des femmes à la notion de "conciliation travail-famille" dans les professions libérales en France. », *Nouvelles Questions féministes, numéro spécial Famille-Travail : une perspective radicale*, vol. 23, n°3, 2004, p.42-58.

<sup>48</sup> Cécile Guillaume, Sophie Pochic, « Les attendus implicites de la carrière : usages et mises en forme de la vie privée dans une grande entreprise française », in Isabelle Berrebi-Hoffmann (dir.), *Politiques de l'intime. Des utopies sociales d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui*, La Découverte, Paris, 2009, p.145-167.

<sup>49</sup> Arlie R. Hochschild, « Marchés, significations et émotions : "Louez une maman" et autres services à la personne », in Isabelle Berrebi-Hoffmann (dir.), *Politiques de l'intime, op. cit.*, p.203-222 ; Danièle Kergoat, « Dynamique et consubstantialité des rapports sociaux », art. cité.

<sup>50</sup> Ariane Pailhé, Anne Solaz (dir.), *Entre famille et travail, Des arrangements de couple aux pratiques des employeurs*, Paris, Recherches, La Découverte, 2009.

<sup>51</sup> Dominique Méda, *Le Temps des femmes*, Paris, Flammarion, 2001

<sup>52</sup> Marie-Agnès Barrère-Maurisson, *Travail, famille : le nouveau contrat*, Paris, Gallimard, 2003.

<sup>53</sup> Elsa Dorlin, *Sexe, genre et sexualités : introduction à la théorie féministe*, Paris, PUF, 2008.

<sup>54</sup> Isabelle Berrebi-Hoffmann (dir.), *Politiques de l'intime, op. cit.*

<sup>55</sup> Arlie R. Hochschild, *The Time Bind : When Work Becomes Home and Home Becomes Work*, New York, Metropolitan Books, Henry Holt and Company, 1997.

<sup>56</sup> Ariane Pailhé, Anne Solaz, « Introduction. Pourquoi une telle enquête aujourd'hui ? », *Entre famille et travail, op. cit.*, p.20-21.

<sup>57</sup> Ariane Pailhé, Anne Solaz, « Concilier, organiser, renoncer : quel genre d'arrangements ? » *Travail, genre, société*, n°24, novembre 2010, p.30.



les modes d'organisation et de répartition, mais aussi de mettre en lumière une expérience vécue et non pas de simples relevés de quantités de temps dédiées à effectuer telle ou telle tâche, comme y invitent par exemple les enquêtes Emploi du temps. Or, il semble que l'implication dans les tâches ménagères ne peut se réduire à une succession de plages horaires. L'ouvrage *Espace et temps du travail domestique*<sup>58</sup> permet ainsi de comprendre l'entremêlement des temps personnels et professionnels. Cette perspective est également celle développée par Monique Haicault<sup>59</sup> qui invite à s'intéresser aux aspects genrés des temps sociaux et de l'imbrication entre travail et famille. Travail et famille ne se succèdent alors pas seulement : ils sont profondément liés à l'intérieur et à l'extérieur de la journée de travail par une présence de chacune des sphères dans l'autre et ce mémoire se propose d'analyser cet aspect.

Si l'articulation recouvre des logiques temporelles particulières, ces dernières sont marquées par un caractère genré. Cette idée est développée dans l'introduction du numéro de la revue de *Temporalités* : « Les temps sexués de l'activité : la temporalité au principe du genre<sup>60</sup> ». En effet, le temps serait « au principe du genre », c'est-à-dire qu'il produirait les logiques de genre. Le rapport des femmes au temps est fondé sur une disponibilité, une présence aidante, une anticipation de l'action – autant d'éléments qui ancrent la temporalité féminine dans un présent « kairologique<sup>61</sup> ». Le *kairos* est un concept explicitant l'idée que par rapport à un temps chronologique, organisé ou linéaire, des événements adviennent qui doivent être gérés au moment nécessaire et en fonction même de l'événement. On ne peut donc pas faire l'économie d'une analyse genrée du temps qui mette l'accent sur les inégalités temporelles prenant leur racine dans des rôles qui associent femme / *care* / *kairos* et homme / *breadwinner*<sup>62</sup> / *chronos*. Les hommes, culturellement et socialement, sont ainsi plutôt reliés à la sphère productive selon des temporalités neutres et stables, tandis que les femmes seraient associées à la sphère reproductive<sup>63</sup> et à des temporalités *ad hoc*. Des enjeux temporels sous-tendent donc l'articulation entre travail et famille de manière générale, mais plus encore pour la population des employé·e·s de banque, dans la mesure où les femmes sont majoritaires dans ce métier et que de grandes reconfigurations temporelles adviennent actuellement dans ce secteur d'activités. L'analyse de l'aspect temporel des liens entre travail et famille va donc s'efforcer de développer ces questions. Le recours à la notion de *care*, explicitée ci-après, permet de mettre l'accent sur les temporalités qualitatives qui vont être analysées.

### C) *Care* et femmes

La notion de *care* souligne le lien sociétal et culturel existant entre tâches de soin et femmes ; elle tente de valoriser des pratiques souvent perçues péjorativement au sein de la société. Vanessa Nurock le définit ainsi : « Le *care* s'articule (...) selon différentes acceptions, celle de la sollicitude ainsi que de l'attention (*care about*), celle du soin (*take care*), celle de l'affection (*care for*), et il se trouve inséparable des notions de relation, d'interdépendance, de vulnérabilité et de considération<sup>64</sup>. » Dans *Un monde vulnérable*<sup>65</sup>, Joan Tronto reprend l'idée selon laquelle celles

<sup>58</sup> Danielle Chabaud-Rychter, Dominique Fougeyrollas-Schwebel, Françoise Sonthonnax, *Espace et temps du travail domestique*, Paris, Librairie des Méridiens, 1985, p.22.

<sup>59</sup> Monique Haicault, « La gestion ordinaire de la vie en deux », *Sociologie du travail*, 1984, n°3, p.268-277.

<sup>60</sup> Marc Bessin et Corinne Gaudart, « Introduction: Les temps sexués de l'activité: la temporalité au principe du genre ? », art. cité.

<sup>61</sup> Marc Bessin, « Présences sociales : une approche phénoménologique des temporalités sexuées du *care* », *op. cit.*

<sup>62</sup> Wally Secombe, « Patriarchy Stabilized: The Construction of the Male Breadwinner Wage Norm in Nineteenth-Century Britain », *Social History*, n°11, janvier 1986, Taylor & Francis, p.53–76.

<sup>63</sup> Voir par exemple les autrices du féminisme matérialiste comme Christine Delphy, *L'ennemi principal. 1. Économie politique du patriarcat*, Paris, Syllepses, 1998 ; Christine Delphy, *L'ennemi principal. 2. Penser le genre*, Paris, Syllepses, 2001.

<sup>64</sup> Vanessa Nurock, « Avant-propos. Et si les poules avaient des dents ? », Vanessa Nurock (coor.), *Carol Gilligan et l'éthique du care*, Paris, PUF, 2010, p.11.

<sup>65</sup> Joan Tronto, « Introduction. Les frontières morales et le changement politique. », *Un monde vulnérable. Pour une politique du care (Moral Boundaries. A Political Argument for an Ethic of Care)*, New York et Londres, Routledge, 1993), traduction par Hervé Maury, Paris, La Découverte, 2009.

et ceux qui se consacrent le plus au *care* tendent à être marginalisé·e·s au sein de la société : il s'agit majoritairement de femmes et de personnes racisées. Ces *outsiders*<sup>66</sup> effectuent des activités « moins valorisées<sup>67</sup> » que celles et ceux qui dominent, notamment sur le plan moral. Les tâches liées au soin sont donc perçues de façon péjorative, en même temps qu'elles sont réservées aux femmes au sein de la société. Nurock explique ainsi :

Majoritairement exprimé par des femmes – ce qui ne signifie en aucun cas qu'il leur soit réservé –, le *care* est féministe en ce qu'il remet en cause la dévalorisation, héritée du patriarcat, de l'attention portée à la texture éthique des relations ainsi qu'au rôle des émotions dans ces réflexions et pratiques<sup>68</sup>.

Il existe donc un aspect politique dans la notion de *care* qui vise à redonner une valeur aux tâches déconsidérées dans notre société. Joan Tronto, dans *Un monde vulnérable*, a développé l'idée de mettre en place une « éthique du *care* » qui œuvrerait pour une meilleure répartition des tâches entre les individus, revalorisant alors les tâches liées au *care* et transcendant les dominations sociales pour en finir avec la dichotomie genrée qui caractérise actuellement le soin et ses connotations péjoratives. Cette perspective sera également celle retenue pour ce mémoire. Il ne faut donc pas tomber dans le travers du *care* qui tend parfois à naturaliser ou glorifier le rôle de soin effectué par les femmes<sup>69</sup>. Tronto<sup>70</sup> dénonce ce biais essentialiste à propos la perspective reprise par de Carol Gilligan. Il s'agit de viser au contraire une universalisation du travail de *care*, au-delà des dominations de genre, de classe, de race et d'âge.

La notion de *care* sera donc ici utilisée dans son acception de « soin » au sens large et pour la construction genrée qu'il implique. Si l'acception commune du *care* ne fait pas nécessairement aux tâches liées à la préparation de la nourriture ou au ménage, il semble néanmoins intéressant d'intégrer ces éléments à ce concept. En effet les tâches liées à la sphère domestique recouvrent une forme de soin importante et non moins cruciale que celui qui est prodigué par les parents à leurs enfants (aide aux devoirs, soin du corps, etc.). Il paraît dès lors important de rassembler les éléments liés à la sphère domestique sous l'étiquette du *care* dans la mesure où cette appellation permet de mieux saisir comment il est culturellement et socialement construit comme féminin. En effet, les tâches domestiques renvoient potentiellement à des actions mécaniques comme passer le balai, mettre du linge à laver, faire les courses, etc. Or, le *care* démontre une préoccupation morale pour le bien-être de ceux et celles dont la personne effectuant la soin s'occupe : si l'on passe le balai, c'est pour que la maison soit propre, élément porteur de valeur aux yeux des enquêté·e·s, si l'on met du linge à laver, c'est pour que les membres de la famille puissent se vêtir de vêtements propres et si l'on fait les courses, c'est pour nourrir ses proches mais aussi parfois leur faire plaisir. Le *care* symboliserait une « préoccupation » qui va au-delà de simples tâches domestiques ou parentales. L'utilisation du terme de *care* dans ce mémoire permet de mettre en avant les implications morales de cette notion. Dans l'avant-propos d'*Un monde vulnérable*, Liane Mozère nuance l'aspect émotionnel du *care* :

Le *care* n'a que peu à voir avec le seul registre des émotions ou de l'empathie, certes mobilisé, mais bien davantage avec une tension entre proximité et distance, entre indifférence et nécessité. Autrement dit, il se déploie dans un entrelacs personnel et apersonnel où s'affirme une nécessité qui occupe une place centrale, mais aujourd'hui méconnue dans le monde. On ne se soucie pas de l'autre ou d'un corps parce qu'il a un problème ou parce qu'il est un problème. Il est nécessaire que la sollicitude lui soit prodiguée car autrement cet autre ou ce corps ne peuvent persévérer dans leur être ; ils sont détruits<sup>71</sup>.

<sup>66</sup> *Ibid.*, p.49.

<sup>67</sup> *Idem.*

<sup>68</sup> Vanessa Nurock, *op. cit.*, p.11.

<sup>69</sup> Christelle Avril, *Les Aides à domicile : un autre monde populaire*, Paris, La Dispute, 2014, p.15.

<sup>70</sup> Joan Tronto, « La morale a-t-elle un genre ? », *Un monde vulnérable*, *op. cit.*, p.96-138.

<sup>71</sup> Liane Mozère, « Avant-propos », Joan Tronto, *Un monde vulnérable*, *op. cit.*, p.7.



Dès lors, il est important de ne pas percevoir le *care* comme une émotion forte unilatérale, œuvrant pour un « bien » abstrait, mais plutôt le comprendre comme une tension rendue nécessaire par des situations qui se tiennent lieu *hic et nunc*, de manière kairologiques. Ceci est le cas lorsqu'on parle du *care* dans un contexte d'articulation entre travail et famille : le *care* familial est une nécessité, qui prend sa source dans les temporalités incompressibles et difficilement conciliables du soin entre famille et travail. Nous parlerons donc du *care* comme regroupant à la fois une préoccupation morale pour le bien-être d'autrui, mais aussi dans la mesure où cette notion recouvre les tâches de travail domestique (soin aux enfants aussi bien que nettoyage et préparation des repas).

La notion de *care* ouvre aussi à des perspectives du « soin » qui débordent du simple soin « parental ». On parle en effet de *care* pour des personnes dépendantes dont il faudrait s'occuper et prendre en charge. Cette question du *care* pour des personnes dépendantes est intéressante et riche mais se situe moins au centre de nos questionnements que la place du soin quotidien, domestique et parental. Bien qu'important, le *care* aux personnes dépendantes n'étant pas enfants (par exemple les parents âgé·e·s des enquêté·e·s) est une situation qui est peu ressortie des entretiens menés.

Ainsi, au sein de ce mémoire, le travail rémunéré des employé·e·s de banque sera perçu dans sa relation avec le travail domestique de *care*. Les enquêté·e·s ont certes d'autres points d'intérêt dans leur vie que les sphères professionnelles et familiales, mais ces deux éléments seront mis au centre de notre étude. Jacques Commaille a posé la nécessité de faire dialoguer les sphères professionnelles et personnelles comme un décloisonnement sociologique essentiel pour l'appréhension de chacune de ces deux sphères :

(...) L'analyse sociologique de l'activité féminine doit appréhender à la fois le dehors et le dedans de la famille, ce qui conduit à un double préalable et implique de sortir d'une sociologie de la famille comme stricte sociologie des comportements familiaux et de contraindre la sociologie du travail à cesser de penser le lieu de travail comme un espace quasi autarcique, mû exclusivement par les rapports de classe, espace de jeu des acteurs collectifs, à l'opposé de la famille, lieu d'exercice de comportements individuels<sup>72</sup>.

C'est la notion de *care* qui nous permettra de tracer un lien entre les deux grands champs que ce mémoire se propose d'analyser. En effet, un accroissement de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans le métier des employé·e·s de banque est notable, à l'intérieur de la journée de travail – elle et ils n'ont pas à leur disposition de portable professionnel. Une certaine accélération des temporalités du travail peut donc être posée comme hypothèse de départ. Nous avons souhaité interroger les temporalités du *care* sur le lieu de travail, pour celles et ceux qui effectuent un travail en lien avec la clientèle. Comment les relations de service et entre collègues se trouvent-elles alors impactées par l'accélération des temporalités du travail ? Et quelles conséquences cette situation a-t-elle sur la sphère domestique ? Les pratiques de *care* au domicile sont-elles transformées par des changements professionnels, d'un point de vue temporel ? L'intérêt d'une approche mettant en relation les sphères du travail et du *care* dans leurs interpénétrations permet d'avoir une perception qualitative du temps, à la manière d'Haicault :

Pour nous, gérer le champ domestique et les composantes matérielles du travail salarié, c'est surtout gérer des espaces et des temps, car la nouvelle réalité du travail domestique c'est à la fois sa soumission aux temps, rythmes, horaires, localisation, distance aux lieux de travail salarié. C'est, en retour, son impact sur le travail professionnel saisi, par exemple, dans le choix du lieu de travail toujours en balance avec le travail lui-même. Ce double rapport fait donc intervenir le temps, la durée, dans l'histoire de la vie familiale comme dans celle des logements successivement occupés<sup>73</sup>.

<sup>72</sup> Jacques Commaille, *Les Stratégies des femmes. Travail, famille et politique*, Paris, La Découverte, 1993, p.13.

<sup>73</sup> Monique Haicault, « La gestion ordinaire de la vie en deux », art. cité, p.271.

Or, comme nous l'avons vu, les questions temporelles sont particulièrement importantes pour les femmes vis-à-vis des rôles sociaux de *care* qui leurs sont confiés. Ainsi, dans le secteur bancaire, les postes de conseil à la clientèle et d'accueil sont très féminisés. Ce mémoire se propose donc de comprendre comment celles et ceux qui sont employé·e·s de banque gèrent leurs temps de vie et le *care*, tant dans leur journée de travail que dans la sphère domestique. Quelles logiques temporelles peut-on alors analyser ? La question centrale guidant notre enquête sera donc celle de l'interpénétration temporelle entre *care* et travail, au sein des sphères sociales que sont les mondes professionnels et personnels. Pour ce faire, plusieurs méthodes d'enquête ont été mises en place.

## CHAPITRE 2. MÉTHODES ET CONDITIONS D'ENQUÊTE

Une enquête se donnant pour thème les questions liées aux temporalités du *care* dans le cadre de l'articulation travail-famille des employé·e·s de Banque A donc été conduite. Dans un premier temps, les choix de méthodologies qualitatives et d'une analyse biographique seront justifiés. Puis, les deux phases d'enquêtes menées au printemps et à l'automne 2016 seront exposées : il s'agit d'une enquête exploratoire par entretien puis d'une observation ethnographique sur le lieu de travail, complétée par des entretiens exploratoires. Enfin, des pistes réflexives sur les conditions d'enquête seront dressées.

### A) Enquêter sur le *care*

#### Méthodes quantitatives ou qualitatives

Pourquoi utiliser des méthodes qualitatives plutôt que quantitatives pour enquêter sur les temporalités du *care* ? L'INSEE, via le programme d'enquête *Emploi du temps*, permet d'avoir un premier aperçu d'inégalités temporelles. Ce dispositif permet d'obtenir des données fiables sur la répartition des tâches et le temps passé par chacun·e·s à effectuer telle ou telle action. Ce mode d'enquête a ainsi permis par exemple de savoir qu'« en 2010 les femmes consacrent en moyenne 183 minutes chaque jour (aux tâches domestiques), soit près de 3 heures. Les hommes y passent bien moins de temps, 105 minutes, soit 78 minutes de moins qu'elles. Autrement dit, les femmes effectuent en 2010 près des deux tiers des tâches domestiques<sup>74</sup>. » Les autrices de l'article exposent ainsi que si l'écart entre femmes et hommes s'est réduit, c'est principalement parce que les femmes ont beaucoup diminué le temps qu'elles consacraient aux tâches domestiques depuis les années 1980<sup>75</sup>, et non pas parce que les hommes auraient beaucoup accru leur implication.

Les enquêtes quantitatives permettent l'obtention de données précises quantifiées sur l'inégale répartition des tâches ménagères. Cependant, lorsque l'on s'intéresse aux problématiques d'articulation, et pas seulement à la répartition des tâches, il semble nécessaire d'aborder également un point de vue qualitatif. Comme l'expose Monique Haicault, les méthodologies quantitatives ne sont opératoires que dans une certaine mesure pour saisir l'entremêlement des temporalités et des lieux dans la journée de travail. En effet, elle explique dans sa communication pour la journée d'étude « Genre, temporalités, pratique des espaces<sup>76</sup> » que le travail domestique

<sup>74</sup> Clara Champagne, Ariane Pailhé, Anne Solaz, « Le temps domestique et parental des hommes et des femmes : quels facteurs d'évolutions en 25 ans ? » *Économie et statistique*, n°478-479-480, 2015, p.209-233.

<sup>75</sup> En 2010, les femmes passent 69 minutes de moins aux tâches ménagères qu'en 1985. *Ibid.*, p.212.

<sup>76</sup> Monique Haicault, *Communication pour la journée d'étude « Genre, temporalités, pratiques des espaces : quels outils, quelles approches, pour quels types de territoires ? »*, janvier 2014, Le Mans, France, 2014, URL: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01060218/document>, consulté en mars 2016. Monique Haicault, « La gestion ordinaire de la vie en deux », art. cité.

entraîne un entremêlement des sphères, sans limites distinctes. Le travail domestique ne s'arrête alors pas à l'arrivée sur le lieu de travail mais est présent tout au long de la journée, en tant que préoccupation et « charge mentale<sup>77</sup> » pour les employé·e·s. Ainsi, les méthodes qualitatives pensent et envisagent de façon plus fine le mélange des temps sociaux que les techniques quantitatives : les enquêtes de budget-temps échouent à transmettre les pratiques de conciliation et le bourdonnement lié à la pensée constante des tâches en suspens. Le quantitatif fait en effet se succéder des plages horaires, et dissimule ainsi la complexité temporelle de la journée de travail. La « double journée des femmes<sup>78</sup> » est-elle une succession de deux plages temporelles, professionnelle puis domestique ? Ou bien est-elle, comme l'expose Haicault, une « vie en deux », une expérience temporelle à part entière, qui croise le domestique et le professionnel sans jamais s'en départir complètement ? La sociologue invite ainsi à passer par des méthodes d'enquête discursives comme le récit de la journée du lever jusqu'au coucher ou la narration de discours biographiques et de parcours de vie<sup>79</sup>. En effet, réduire la journée à une succession de tâches s'enchaînant pourrait revenir à aplanir la complexité de l'articulation spatio-temporelle des sphères sociales.

### Les parcours biographiques

Dès lors, une des perspectives d'enquête mise en œuvre se concentre sur les parcours biographiques. En effet, l'enquête sur les parcours de vie permet de comprendre plus précisément comment différentes périodes de la vie ont pu façonner les compréhensions et réactions des enquêté·e·s à l'échelle individuelle, mais pas seulement : les parcours biographiques renseignent également à l'échelle macrosociologique. Marc Bessin explicite ainsi la sociologie des parcours de vie :

Le parcours de vie est le produit d'un ensemble de normes et d'institutions, de règles formelles et culturelles, qui entourent l'avancée en âge, grâce notamment à l'âge chronologique comme critère de classement et de mise en ordre « naturel » de la société. L'effritement de la société salariale, la crise de l'État social et les mutations familiales ont depuis une trentaine d'année ébranlé le rapport au temps biographique (Bessin, 1999). La réversibilité des actes et l'incertitude des statuts engendrent des parcours de vie professionnelle ou familiale qui ne peuvent plus être pensés de façon unilinéaire et irréversible<sup>80</sup>.

Les reconfigurations sociétales actuelles érodent ainsi l'uniformité des parcours de vie. Il est intéressant de le mettre en lumière lorsqu'on s'intéresse à l'articulation entre travail et famille, puisqu'on suppose que ces deux sphères peuvent avoir des conséquences l'une sur l'autre et une véritable interdépendance – l'arrivée des enfants peut par exemple, comme nous le verrons, donner lieu à des reconfigurations influant le parcours professionnel. Il semble donc plus riche d'opter pour une perspective d'enquête englobant l'ensemble du parcours de vie, sans se restreindre à la situation d'enquête uniquement.

## B) Conditions d'enquête et d'observation

### Deux terrains d'enquête

À partir de ces grandes orientations méthodologiques, deux volets d'enquête ont donc été conduits. Le premier a été mené au printemps 2016, et a consisté en la tenue d'entretiens exploratoires sur les thèmes précédemment posés. Six entretiens ont été effectués, d'abord en passant par l'intermédiaire de syndicats présents dans le monde bancaire : deux délégué·e·s

<sup>77</sup> Monique Haicault, « La gestion ordinaire de la vie en deux », art. cité.

<sup>78</sup> Ann Chadeau, Annie Fouquet, Claude Thélot, « Peut-on mesurer le travail domestique ? », *op. cit.*

<sup>79</sup> Monique Haicault, *Communication pour la journée d'étude « Genre, temporalités, pratiques des espaces : quels outils, quelles approches, pour quels types de territoires ? »*, *op. cit.*

<sup>80</sup> Marc Bessin, « Parcours de vie et temporalités biographiques : quelques éléments de problématique », *Informations sociales*, 2009, n° 156, p. 12-21.

syndicaux·ales ont été interrogés, qui occupaient le métier de chargé·e de clientèle pour l'un et conseillère pour le monde agricole pour l'autre. Ce recrutement intégrait néanmoins un certain nombre de biais et nous avons préféré un autre mode de recrutement par la suite. Grâce à un appel effectué via les réseaux sociaux, des personnes de mes cercles de connaissances m'ont mise en relation avec des enquêté·e·s et quatre entretiens ont ainsi pu être réalisés, dont deux avec des couples. Bien qu'elle n'ait pas été formulée comme un souhait auprès des enquêté·e·s et que cette situation se soit mise en place par la force des choses, cette dernière configuration d'entretiens s'est trouvée être très riche car elle a permis de mettre en avant les contradictions et les sauts logiques dans l'organisation temporelle des couples. Les enquêté·e·s interrogé·e·s travaillent tous dans différentes banques mutualistes – sauf une conseillère ayant le statut de cadre et qui travaille dans une banque commerciale, dont le récit ne sera donc pas ici mobilisé. Un guide d'entretien<sup>81</sup> a été élaboré afin de questionner différents thèmes comme le parcours de vie, l'organisation d'une journée « type » de la semaine, le partage des tâches liées au *care*, les pratiques rattachées aux technologies de l'information et de la communication, ainsi que les moments de tension et de crise inhérents au soin et à la vie quotidienne. À partir de ces premiers matériaux, un mémoire de Master 1 a été rédigé<sup>82</sup>.

Un second terrain d'enquête a ensuite été mis en œuvre, fondé sur une observation ethnographique. Celle-ci a pu être menée dans une banque mutualiste située en Ouest. Un stage d'une durée de 4 semaines a donc été négocié dans une agence ; en contrepartie, je me suis engagée à fournir dans un premier temps à la direction des ressources humaines un « compte rendu de stage » de quelques pages, envoyé au mois de janvier 2017. Dans un second temps, les résultats obtenus dans le cadre de ce mémoire de recherche ont été partagés. La mise en relation avec la Banque A a été facilitée grâce à l'intermédiaire d'une enseignante-chercheuse. Pour l'obtention et la négociation de ce stage, j'ai été reçue par le Directeur des Ressources Humaines de la Banque A Ouest et l'une de ses collaboratrices : cette implication de la direction, exceptionnelle pour une simple stagiaire, témoigne de l'attention particulière portée par le monde bancaire aux études sociologiques. Un certain nombre de documents m'ont été communiqués par les ressources humaines de la Banque A Ouest, dans le but d'obtenir et d'exploiter des données quantitatives permettant une comparaison genrée. Le stage s'est ensuite tenu du 25 octobre au 18 novembre 2016 dans une agence située dans une grande ville de l'Ouest de la France. J'ai pu m'installer aux côtés des chargé·e·s de clientèle dans l'*open-space* où ils et elles travaillent, dans le but de comprendre leurs tâches. J'ai également eu la chance d'assister à certains rendez-vous effectués avec la clientèle (sous réserve de l'accord du·de la client·e) et de participer aux réunions hebdomadaires de l'équipe. Accordant une importance particulière aux moments moins formels de la vie des employé·e·s de Banque Au cours de la journée travaillée, je suis restée déjeuner à l'agence presque tous les midis, me conformant aux habitudes de celles et ceux qui y travaillent. De même, j'ai toujours participé aux « cafés du matin ». En plus de cette analyse quotidienne, des entretiens biographiques ont été effectués avec les assistant·e·s d'accueil et les chargé·e·s de clientèle niveau 1 et 2 à la fin de la période de stage. Des entretiens plus courts et non enregistrés ont également été menés avec la directrice adjointe et le directeur de l'agence.

Ces deux terrains m'ont permis d'étudier deux aspects d'un même objet. Le premier, basé sur des rencontres effectuées avec des personnes hors de leur cadre professionnel, a permis de souligner des attitudes axées autour de la vie familiale. Au contraire, l'observation ethnographique,

---

<sup>81</sup> Voir annexe n°2.

<sup>82</sup> Marianne Le Gagneur, *Vivre l'articulation entre travail et famille : les chargé·e·s de clientèle en banque*, sous la direction de Marc Bessin, mémoire de Master 1, septembre 2016, École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris.



ayant eu lieu sur le lieu de travail, a eu pour effet de mettre davantage en avant les pratiques professionnelles. À partir de ces deux enquêtes, il a donc fallu tenter de comprendre ce qui relève d'une focale parfois axée plutôt sur le travail ou plutôt sur la famille du fait de la situation d'enquête, et non des mondes individuels ou « schèmes spécifiques<sup>83</sup> » des personnes, dans le but de percevoir l'entremêlement temporel du *care*.

### Anonymisation

L'identité de tou·te·s les personnes rencontrées a été anonymisée. Les banques pour lesquelles ces personnes travaillent ne sont donc pas mentionnées pour l'enquête exploratoire par entretiens et le nom de la Banque A a été modifié. Les noms des entreprises employant les enquêté·e·s auparavant ont également été simplifiés et raccourcis pour ne garder que nom du secteur d'activité : le nom d'une chaîne de restauration rapide deviendra par exemple « *Fast Food* ». De la même façon, l'agence Saint-Vincent a été renommée. Les noms des personnes ont été systématiquement changés en tentant de maintenir les indications de situations sociales fournies par ceux-ci<sup>84</sup>. Enfin, les lieux ont été anonymisés, car ils auraient permis une identification trop aisée des personnes mentionnées. Néanmoins, les particularités sociologiques des lieux ont été respectées, et les distances l'ont été également, dans la mesure elles représentent un élément important de l'articulation entre travail et famille.

### Présentation de l'agence Saint-Vincent

L'agence Saint-Vincent dans laquelle s'est déroulé ce stage est marginalement représentative du fonctionnement traditionnel des banques. Tout d'abord, c'est la plus grosse agence exclusivement dédiée aux client·e·s particulier·e·s (par distinction des client·e·s professionnel·le·s) se trouvant à proximité du siège régional. En effet, à la Banque A Ouest, les agences sont regroupées par groupe de 5 ou 6, et l'une des agences supervise les autres de son groupe. Ladite agence est nommée agence « centrale », et le directeur de celle-ci exerce une responsabilité de direction vis-à-vis des autres agences de son groupe. L'agence Saint-Vincent tutelle toutes les agences installées dans le centre d'une ville de plus de 100 000 habitants. Par conséquent, et comme le soulignent les enquêté·e·s à de nombreuses reprises, la direction régionale accorde une attention très particulière à cette agence. D'autant plus que « Saint-Vincent<sup>85</sup> » bénéficie du statut d'agence « test » : des expérimentations sont mises en place dans cette agence, afin de juger leur réussite et d'être ensuite étendues ou non à d'autres agences. Ainsi, en 2014, de grands travaux entraînent la fermeture de l'agence Saint-Vincent, jusqu'alors configurée sur le mode traditionnel de bureaux individuels, en ouvrant de nouveau en décembre 2014 sous la forme d'agence « nouvelle génération<sup>86</sup> » :

- De nombreuses tablettes tactiles sont placées avant le guichet, dans les espaces d'attentes et les bureaux de rendez-vous.
- L'entrée de l'agence est particulièrement ouverte sur l'extérieur avec des cloisons mobiles et beaucoup de vitres.
- Une véritable volonté de décroisement des espaces est visible dans les espaces dédiés aux employé·e·s. Ces dernier·e·s travaillent désormais en *open-space* et reçoivent la clientèle dans des bureaux fermés standardisés et laissés vides le reste du temps.

<sup>83</sup> Didier Demazière, Claude Dubar, *Analyser les entretiens biographiques. L'exemple de récits d'insertion* (1997), Saint Nicolas, Presses de l'université de Laval, 2004.

<sup>84</sup> Popularité du prénom selon l'année de naissance, connotation sociale et culturelle.

<sup>85</sup> Celles et ceux qui y travaillent appellent l'agence par son « nom » seul, n'utilisant pas le substantif « agence ».

<sup>86</sup> « Enquête Agences bancaires nouvelle génération », *Le Revenu*, mis en ligne en octobre 2012, consulté en avril 2017, URL : <http://www.lerevenu.com/enquete-agences-bancaires-de-nouvelle-generation> ; Benoît Lety, « Comment les banques imaginent l'agence de demain ? », *C Banque*, mis en ligne en avril 2015, consulté en avril 2017, URL : <http://www.cb Banque.com/actu/51773/comment-les-banques-imaginent-agence-de-demain>.

Toutes ces particularités ont des conséquences sur celles et ceux qui travaillent dans l'agence : ses employé·e·s sont choisis pour leurs compétences avec une attention particulière. En effet, le Directeur de l'agence Saint-Vincent (qui est donc aussi Directeur Central) a souhaité pour l'agence test des profils d'employé·e·s particulièrement déterminé·e·s à performer leurs objectifs chiffrés. Ainsi, il prend le temps de rencontrer les candidat·e·s retenu·e·s par les ressources humaines dans le but de s'assurer qu'ils·elles correspondent bien à ses propres exigences. Une volonté de performances chiffrées est donc particulièrement remarquable, ce qui rend l'agence Saint-Vincent peu attractive pour celles et ceux qui ne souhaitent pas travailler dans une telle logique – cette particularité de l'agence Saint-Vincent est en effet connue des équipes de la Banque A Ouest. L'agence est ouverte du mardi au samedi, de 9 h à 12 h 15 puis de 13 h 45 à 18 h. Elle ferme une heure plus tôt, à 17 h, le samedi. Elle est totalement fermée au public sur le temps du déjeuner ; les employé·e·s bénéficient en effet d'une coupure de une heure trente.

Quel est alors l'intérêt d'étudier l'agence Saint-Vincent, si elle n'est pas parfaitement représentative du monde bancaire tel qu'il est actuellement ? Ses logiques managériales ne sont-elles pas trop axées sur la performance, lorsqu'on la compare aux autres agences ? Son organisation spatiale n'est-elle pas trop éloignée de l'agencement traditionnel des agences, fonctionnant sur le mode de bureaux individuels pour tou·te·s les conseiller·ere·s ? En réalité, il semble que l'agence soit précurseuse sur ces deux plans : toutes les agences tendent à fonctionner sur des logiques de performances chiffrées fortes, et montrent une modernisation de leur image (aussi bien commerciale que physique) dans le but de faire face à la concurrence des banques en ligne. L'agence Saint-Vincent met en exergue une modification en profondeur du système bancaire dont on peut raisonnablement parier qu'elle va s'étendre. En effet, de nombreuses agences fonctionnent déjà sur un mode intégrant une pression commerciale intensifiée et les réorganisations spatiales de l'agence, selon nos observations et les recherches documentaires effectuées : ceci va dans le sens d'un changement profond du monde bancaire : « Les unes après les autres, les grandes banques s'adaptent aux nouvelles habitudes de leurs clients. Ce qui passe par la fermeture d'agences bancaires de moins en moins fréquentées et par d'importants plans d'investissement dans les nouvelles technologies<sup>87</sup>. » Toutes les banques mutualistes et commerciales tendent donc à mettre en place un modèle d'organisation technologique et managérial nouveau au fil des années.

### C) Éléments d'auto-analyse

Dans un souci de rigueur scientifique<sup>88</sup>, quelques éléments de réflexivité doivent être livrés, à la manière de ce que Florence Weber a notamment préconisé<sup>89</sup>. Ainsi, pour Weber, l'étude de la présence du ou de la chercheur·se, tant à travers le journal de terrain que grâce à l'auto-analyse, est une garantie « scientifique » ; elle s'attache donc à « livr(er) des éléments subjectifs par souci d'objectivité<sup>90</sup>. » Je vais ainsi suivre cette prescription, qui semble particulièrement nécessaire dans le cadre d'une observation ethnographique.

L'attitude que j'ai adoptée en arrivant à l'agence Saint-Vincent a eu pour but de normaliser ma présence. Les employé·e·s de banque informé·e·s en avance étaient tou·te·s très curieux·ses de ma venue, et cherchaient dès mon arrivée à comprendre pourquoi j'étudiais les employé·e·s de banque – les raisons pour lesquelles dans leur agence plutôt qu'une autre, dans leur ville en particulier alors que je suis étudiante à Paris. Les réponses à ces questions ont été aisées à

<sup>87</sup> Danièle Guinot, « Les agences bancaires au défi de la révolution numérique », *Le Figaro*, mis en ligne le 20/03/17, consulté en juin 2017, URL : [http://www.lefigaro.fr/societes/2017/03/20/20005-20170320\\_ARTFIG00321-les-agences-bancaires-au-defi-de-la-revolution-numerique.php](http://www.lefigaro.fr/societes/2017/03/20/20005-20170320_ARTFIG00321-les-agences-bancaires-au-defi-de-la-revolution-numerique.php).

<sup>88</sup> Grazia Scarfo Ghellab, « L'auto-socio-analyse du sociologue ou les conditions pour garantir la rigueur scientifique de la sociologie », *SociologieS*, mis en ligne en novembre 2015, consulté en avril 2017. URL : <http://sociologies.revues.org/5145>.

<sup>89</sup> Gérard Noiriel, « Journal de terrain, journal de recherche et auto-analyse. Entretien avec Florence Weber », *Genèses*, 1990, n°2, p.138-147.

<sup>90</sup> *Ibid.*, p.139.



avancer et avaient été préalablement préparées : j'ai pu asseoir mon argumentaire sur mon histoire personnelle. Mes parents ont en effet tous deux exercé le métier de chargé·e de clientèle dans une banque mutualiste : mon père est aujourd'hui à la retraite mais a été chargé avant de travailler à un poste administratif et ma mère est actuellement chargée pour une clientèle spécialisée. Ceci donne une première justification aux raisons pour lesquelles je m'intéresse au métier d'employé·e de banque. Une seconde réponse est évidemment scientifique puisque ce secteur professionnel présente un intérêt sociologique fort à travers les bouleversements qu'il traverse – féminisation, concurrence des banques en ligne, reconfigurations contemporaines technologiques. Cette situation familiale a également permis de créer une certaine connivence et bienveillance : pour les enquêté·e·s, je peux comprendre les difficultés vécues dans le cadre de l'articulation travail-famille car, même si je ne possède pas ma propre famille, mes parents ont eux-mêmes traversé cette situation.

Néanmoins, n'étant pas au courant des pratiques et des spécificités de l'agence Saint-Vincent, j'ai parfois exprimé une certaine surprise et une appréciation négative face à l'ampleur des objectifs chiffrés de vente à atteindre pour celles et ceux qui travaillent à l'agence. Dès lors, j'ai été renvoyée à ma méconnaissance des logiques commerciales, ne comprenant pas vraiment pourquoi les employé·e·s jouaient le jeu des ventes alors qu'elles·ils n'étaient pas payé·e·s selon leurs résultats commerciaux. J'ai plusieurs fois exprimé mon incompréhension, alors que ces dynamiques semblaient pleinement normales aux employé·e·s. Étant parfois étonnée des refus d'ouvertures de compte à des client·e·s (dans les cas d'interdiction bancaire par exemple), on m'a renvoyé ma propre naïveté : « Elle est mignonne ! » me dit un jour un des enquêté·e·s, lorsque je demande si un·e client·e ne peut pas regretter ses erreurs financières et si cela ne devrait pas être considéré comme suffisant pour lui ouvrir de nouveau un compte, de surcroît nécessaire à la vie quotidienne. Ainsi, mon statut d'étudiante en sciences sociales, condamnant les logiques commerciales poussées à leur paroxysme, a été source de plaisanteries mais toujours bienveillantes des enquêté·e·s travaillant à la Banque A. Une confiance est notable dans la parole livrée par celles et ceux qui ont été interrogé·e·s. En effet, j'ai constamment mis en avant le fait de ne pas utiliser d'éléments qui pourraient leur être défavorable dans le retour que j'effectuerai à la Banque A, me situant plutôt "du côté" des employé·e·s que des encadrant·e·s.

À partir d'une méthode d'enquête qualitative, une volonté de se concentrer sur les parcours biographiques afin d'étudier les structures temporelles du *care* a été traduite en une enquête en deux phases. Six entretiens ont d'abord été réalisés, puis une observation ethnographique de quatre semaines en agence bancaire a été complétée par onze entretiens avec celles et ceux qui travaillaient dans l'agence concernée. L'agence Saint-Vincent semble donc spécifique au sein de la Banque A par son caractère novateur et particulièrement ancré dans la performance commerciale. Le modèle proposé par l'agence Saint-Vincent doit donc être décrit. Que représentent en effet les évolutions dont témoigne la situation de la Banque A ? En quoi les logiques que l'on peut analyser à travers l'exemple de l'agence Saint-Vincent modifient-elles la réalité temporelle du travail bancaire ?

### **CHAPITRE 3. D'UN TRAVAIL DE BUREAU À UN MÉTIER DE SERVICE : ÊTRE EMPLOYÉ·E DE BANQUE**

Afin de faire face à la concurrence des banques en ligne, les banques traditionnelles tentent de renouveler leur organisation. Ainsi, l'accent est mis sur des logiques commerciales accrues, pour tenter de vendre davantage de produits bancaires, dans un contexte de baisse de profits<sup>91</sup>. L'organisation spatiale du lieu de travail et le type de management pratiqué sont d'autres éléments

caractéristiques de ce renouvellement du fonctionnement bancaire. Le rapport au temps des employé·e·s de banque est alors fortement modifié : au service de la clientèle et dans un contexte de numérisation du secteur tertiaire, ils et elles sont contacté·e·s par de multiples biais technologiques. Ceci entraîne tant une accélération qu'un morcellement temporel au sein du monde du travail. Enfin, la relation de service en tant que travail relationnel sera analysée comme un élément structurant de la transformation du métier bancaire perçu comme un travail de bureau à des logiques commerciales, symboliques du secteur « tertiaire » et d'un emploi de service marchandisé, comme l'a également décrit Élisabeth Brun-Hurtado dans sa thèse *Tous commerciaux ? Les salariés de l'agence dans les transformations de la banque des années 1990-2000*<sup>92</sup>.

## A) De nouvelles formes d'organisation du travail

### Modification de l'organisation et marchandisation du monde bancaire

Lors de mon arrivée à la Banque A, le premier jour de mon terrain, j'explique à celles et ceux qui se trouvent autour de moi lors de la pause-café que mes parents ont travaillé dans le monde bancaire. À l'évocation de leur carrière bancaire, le directeur de l'agence commente : « Ils ont connu la belle époque ! » Cela témoigne-t-il de l'idéalisation du passé dans le monde du travail bancaire ? Ou bien de réelles évolutions ont-elles eu lieu ? Lorsque Tarik<sup>93</sup>, chargé de clientèle niveau 1, m'explique que sa compagne et lui-même peuvent se rendre de leur domicile à leurs lieux de travail en partageant une voiture, je lui demande de m'expliquer si cette situation résulte d'une volonté mutuelle ou d'une obligation :

*Mais vous arrivez à vous caler pour faire les mêmes horaires quoi, tous les deux ?*

On a pour le moment les mêmes horaires, on avait même les mêmes jours de congé quand elle bossait à (Ville proche du lieu d'enquête), mais euh ouais. Bah ça arrive comme ça quoi, on cherche pas vraiment. Juste on a des boulots de bureau quoi, donc on a des horaires de bureau.<sup>94</sup>

Tarik, 26 ans, chargé 1, enfant de 1 an

Mais les employé·e·s de banque effectuent-ils réellement encore un travail de bureau ? Il semble que des logiques de marchandisation aient profondément modifié le travail bancaire, comme l'a montré la thèse de E. Brun-Hurtado<sup>95</sup> : elle décrit en effet la transition bancaire – inachevée selon elle – de logiques administratives vers des dynamiques commerciales. Néanmoins, la chercheuse s'est centrée sur : « l'évolution de la gestion et de l'organisation du travail des salariés des agences bancaires et son implication sur leur identification professionnelle et non la relation de service bancaire en tant que telle. » Elle décide en effet de ne pas « observer les interactions entre salariés et clients, ni d'interroger ces derniers, car il s'agit selon (elle) d'un autre objet. ». Pour Magda, précédemment employée à la Banque A Île-de-France, son arrivée à la Banque A Ouest en 2013 suite à la mutation professionnelle de son conjoint a permis de prendre conscience du fait que l'ensemble des agences et des banques régionales ne fonctionne pas selon les mêmes logiques :

Alors du coup je vais pas parler... Enfin si tu veux, Banque A Île-de-France, pour être claire, j'ai vu une très grosse euh... (Magda parle de Banque A Ouest) Comment dire, un très gros changement depuis décembre 2013 à aujourd'hui. Une exigence beaucoup plus importante, une pression beaucoup plus importante, quand je suis arrivée que maintenant. C'est énorme la différence en fait. Quand je suis arrivée, j'avais une pression très importante en Île-de-France, les chiffres, les chiffres, voilà, on se... Enfin on avait briefing matin, débrief le soir on devait donner nos chiffres. (...) Après moi j'ai jamais eu de, de soucis, enfin tant mieux, j'ai toujours réussi, mais c'est vrai que j'ai vu une énorme pression. En fait si tu veux ce que j'ai vu en arrivant au Banque A Ouest pour être franche entre nous, je suis arrivée, je me suis dit mais putain ils sont vachement cool. C'est le téléphone qui sonne, on s'en fout, c'est pas grave, ils laissaient

<sup>93</sup> Tous les noms d'enquêté·e·s ont été anonymisés.

<sup>94</sup> Nous mettant l'accent sur certaines paroles des extraits d'entretien jugés importants en utilisant une typographie différentes.

<sup>95</sup> *Ibid.*

sonner. T'arrivais là-dedans au mois de décembre, t'as plein de congés, bah tout le monde voulait solder ses congés, t'arrives à l'agence t'as plus personne c'est pas grave. Tu te dis ouais, OK, donc voilà... C'était vraiment très très cool quoi, je me suis dit, c'est impressionnant ! Et au fur et à mesure Banque A Ouest a réagi, il le disait l'autre fois Alexandre (le directeur) en réunion, que bah même si effectivement les objectifs de vente ont augmenté, même si on fait beaucoup de ventes, on est encore dans le ventre mou de toutes les caisses régionales, mais parce qu'il y avait un écart trop important quoi.

*Donc là t'as l'impression que ça grimpe peu à peu dans les exigences ?*

Ah oui dans les exigences, dans la pression, là j'ai l'impression de retrouver clairement la pression de Paris, même si effectivement on ne me demande pas tous mes chiffres tous les soirs. Mais euh... En terme d'exigence oui.

Magda, 34 ans, chargée 2, enfants de 10 et 6 ans

Ainsi, le récit de Magda permet de mettre les changements au sein de la Banque A en contexte : si certaines banques montraient déjà une forte intensification des logiques commerciales et de marchandisation (dans le récit de Magda : contrôle quotidien des ventes effectuées, pression mise sur les employé-e-s pouvant parfois mener jusqu'à leur détresse psychologique, épuisement professionnel ou dépression) comme la Banque A Île-de-France, toutes les banques régionales agences n'étaient pas ancrées dans les mêmes dynamiques de productivité. Or, dans la mesure où les chiffres de ventes effectuées sont désormais constamment comparés entre agences, mais aussi entre régions, on peut émettre l'hypothèse que les territoires et les banques régionales qui n'étaient pas suffisamment performants ont été rappelés à l'ordre. En 4 ans à la Banque A Ouest, Magda a donc vu un changement fort dans les logiques de travail. Les objectifs commerciaux et la nécessité de les respecter se sont accrus. Une plus grande prescription des actions pour les employé-e-s de banque par leurs supérieur-e-s est donc notable. En effet, la scène que suggère Magda avec un refus de répondre au téléphone ne semble plus exister aujourd'hui, dans les pratiques observées. Une telle situation ne serait pas tolérée par le corps encadrant, qui rappelle lors de la réunion hebdomadaire les statistiques du nombre de réponses aux appels entrants à l'agence Saint-Vincent. Les trois registres de la relation de service, telle que la définit Jean Gadrey<sup>96</sup> se sont intensifiés et ont été régulés. Le premier de ces 3 registres est technique : des informations sont données de l'« agent-e » au ou à la client-e. Comme nous venons de le voir, les employé-e-s doivent aujourd'hui se montrer pleinement disponibles à la clientèle. Pourtant, un certain laxisme était historiquement notable sur la réponse effectuée à la clientèle. Un deuxième registre de la relation de service est contractuel : il correspond aux échanges marchands qui sont effectués entre les deux parties de la relation. Ceux-ci ont très nettement évolué et sont maintenant centraux. Djamilia décrit la situation à son arrivée à la Banque A Ouest, après avoir travaillé à la Banque A Loire :

(...) Et puis aujourd'hui Ouest a envie aussi d'avoir des meilleurs résultats. Donc aujourd'hui la pression commerciale elle a accéléré, tu serais venue il y a 6 mois, on n'avait pas la même ambiance, niveau commercial.

*C'était plus relâché un peu ?*

En 2014 oui. En 2014 par exemple, enfin t'as pas connu parce qu'on n'a pas eu... Mais quand on a des obligations, les obligations c'est un quota d'épargne à placer. Et à Banque A Loire<sup>97</sup> moi ma (chargée niveau 2) quand elle avait ses obligations, elle dormait pas la nuit, elle se prenait des plaques d'eczéma, euh... Parce que à Banque A Loire c'était obligé de finir son quota. Tu ne pouvais pas imaginer ne pas le faire, c'était impossible, tu pouvais ne pas évoluer à cause de ça. Ici le (chargé niveau 2) quand je suis arrivée, l'équivalent de la personne qui était à (mon agence précédente de Banque A Loire) m'a dit : « Ah non, non, j'en fais pas hein. » Mais d'un air totalement détendu. « Mais pourquoi t'en fais pas ? » « Bah parce que j'ai pas envie ». Donc tu vois si tu veux c'était le jour et la nuit quoi. Donc je suis venue ici, j'ai pas trouvé la même ambiance.

Djamilia, 30 ans, chargée 2, pas d'enfant

Comme Magda, Djamilia constate que les exigences commerciales se sont intensifiées récemment, entre 2014 et 2016. Le troisième et dernier registre de la relation de service est celui des sociabilités ou des civilités : il s'agit d'une politesse et d'une attention particulière qui est portée aux client-e-s. Nous reviendrons sur cet aspect dans une autre partie de ce mémoire<sup>98</sup>, mais ce registre a également nettement évolué. Ainsi les entretiens menés avec des employées ayant précé-

<sup>96</sup> Jean Gadrey, « Les relations de service et l'analyse du travail des agents », *Sociologie du travail*, vol. 36, n°3, 1994, p. 381-389.

<sup>97</sup> Il s'agit d'une autre Caisse Régionale de la Banque A.

<sup>98</sup> Voir la partie « Discretion ou "emotional labor" ».

demment travaillé dans une autre caisse régionale ont permis de souligner les évolutions notables entreprises par la Banque A Ouest. Le travail effectué par les chargé·e·s de clientèle a été profondément transformé et correspond aujourd'hui davantage à un métier de service, comme nous le soulignerons aussi par la suite. L'organisation spatiale du travail a également été modifiée au sein de la Banque A Ouest.

### Organisation spatiale du travail : l'open-space

La réfection de l'agence bancaire en 2014 a tout à fait modifié l'organisation de l'agence. En effet, si les espaces d'accueil ont logiquement été transformés en intégrant plus de parties vitrées et d'ouverture dans une logique de convivialité pour les clients, les espaces de travail des employé·e·s ont également été repensés. Nommés « espaces collaboratifs » par les ressources humaines, deux salles communicantes et pourvues de bureaux sont le lieu de travail principal des employé·e·s. Un plan des locaux de l'agence est présenté en annexe<sup>99</sup>. Ces derniers y effectuent leurs tâches quotidiennes, et reçoivent la clientèle dans des bureaux vides à leur disposition dans ce but unique. Chaque employé·e y a sa place, mais il n'y a pas de bureau pour l'assistante d'accueil qui est en alternance à la Banque A durant sa licence professionnelle. Celle-ci s'arrange donc pour se mettre sur le bureau d'une personne qui est en congé, en réunion, ou qui se trouve momentanément à l'accueil. Cette modernité de l'agence Saint-Vincent est à mettre en relation avec les nouvelles « dynamiques » de la Banque A Ouest, comme y invite Anne Monjaret, car « l'aménagement de l'entreprise lors d'une installation ou d'une rénovation est pensé, par la hiérarchie, dans un souci de rationalité et d'efficacité, mais aussi d'image de marque<sup>100</sup>. » L'agence Saint-Vincent est donc le symbole et le porte-drapeau de cette volonté d'innovation, souhaitant se moderniser pour séduire une clientèle jeune et urbaine :

Bah le problème de cette agence-là, c'est elle est très regardée. Enfin je pense que tout le monde te l'a dit mais on a fait l'ouverture de l'agence de Saint-Vincent c'est un modèle, c'est une agence test, donc elle est très regardée de partout, faut être au top partout tout le temps, mais on est humain, tu peux pas être au top partout, c'est ça qui pose problème et qui peut poser problème.

Magda, 34 ans, chargée 2, enfants de 10 et 6 ans

Ainsi, cette nouvelle forme d'organisation spatiale a, du point de vue des employé·e·s, des aspects tant positifs que négatifs :

*D'acc. Toi la vie en open-space, tu as quel point de vue dessus ? C'est quelque chose qui te convient.*

Euh... Oui, ça me convient parce que il y a plus d'échanges, il y a une bonne ambiance, parce que du coup quand on a un problème sur un dossier, que ça soit technique ou commercial, on en parle, on a une réponse beaucoup plus rapide. Tout de suite c'est vraiment très intéressant de pouvoir échanger là-dessus. Après, le petit bémol je dirais c'est la concentration. Parce qu'on est, on est plus censés et susceptibles d'aller voir l'autre pour parler d'autre chose que du travail. Et le problème de l'open-space c'est qu'il suffit juste qu'il y en ait un pas concentré pour déconcentrer les autres. C'est là où c'est dur parce que t'as envie de te concentrer et tu vas peut-être pas y arriver. Ou à l'inverse t'as peut-être pas envie de te concentrer et tu vas avoir du mal quoi. C'est le seul bémol après y a des moments où on arrive toutes très bien à préserver l'autre et à pas le mettre en difficulté là-dessus. Mais on est une majorité de filles, on parle beaucoup, bah t'as pu le voir de toute façon... Ça parle de la vie privée, des vies professionnelles, ce qui nous agace, ce qui nous enchante, donc ça peut déborder, mais c'est ça qui est aussi intéressant, ça permet de relativiser beaucoup de choses donc on n'est pas seules dans son coin avec ses petits problèmes, que ça soit professionnel ou privé, donc ça aide aussi à avancer. Donc moi j'étais plutôt... J'étais plutôt en recul par rapport à ça parce que j'avais bossé 10 ans dans un petit bureau, avec mon petit bordel, tout était personnalisé, c'était mon cocon à moi. Quand t'as envie de t'enfermer dans ton bureau tu t'enfermes, que là c'est un peu plus compliqué. Euh, donc j'étais un peu plus en retrait au départ, et puis finalement tu t'adaptes à ça, parce qu'il y a une bonne ambiance. Je pense que s'il y avait pas une bonne ambiance dans les bureaux

<sup>99</sup> Voir annexe n°3.

<sup>100</sup> Anne Monjaret, « Être bien dans son bureau. Jalons pour une réflexion sur les différentes formes d'appropriation de l'espace de travail. » *Ethnologie française*, Vol.26, n°1, 1996, p.131.



ça se ressentirait pas de la même manière. Donc effectivement je pense qu'on joue le jeu toutes, malgré nos caractères différents, on arrive bien à s'entendre, et je pense que c'est pour ça que c'est agréable aujourd'hui de travailler en *open-space* quoi. Sinon, bah quand t'as pas une bonne ambiance, je pense qu'après l'*open-space* tu l'apprécies peut-être moins.

Hélène, 37 ans, chargée 2, enfant de 3 ans et enceinte

Comme l'explique Hélène, il est agréable pour elle de travailler avec des collègues avec lequel·le·s la chargée s'entend bien. L'organisation de l'agence et particulièrement des espaces de travail permet en ce sens la mise en place de dynamiques de groupe, puisque tout·e·s sont amené·e·s à échanger et à se questionner mutuellement lorsqu'ils·elles sont en difficultés.

Néanmoins, comme le suggère Hélène, le bureau individuel qu'elle occupait précédemment était son « cocon ». Dans les *open-spaces* de l'agence Saint-Vincent, une faible appropriation des espaces est notable. Quelques objets personnels ornent parfois les bureaux : deux employées y ont posé de petites figurines ou miniatures. Néanmoins, seules deux employées (sur 11 personnes dans l'*open-space*) ont affiché des photographies de leurs enfants : pas d'affiches personnelles, pas de dessins, dans ces lieux où la clientèle n'a pourtant pas accès. Anne Monjaret invite à étudier l'appropriation de l'espace matériel comme symbole des modes d'occupation de l'espace :

Et si ces éléments de la culture matérielle renseignent sur l'organisation même du travail, sur la hiérarchisation des espaces, ils devraient également permettre d'observer les pratiques hors travail et d'évaluer le degré de l'imprégnation des lieux du travail par les sphères de la vie hors travail, privée et publique<sup>101</sup>.

On peut donc émettre l'hypothèse que la réfection de l'agence a entraîné une neutralité spatiale de l'agence. Anne Monjaret explique qu'« une indifférence, voire un désengagement dans les affaires de l'entreprise est signifié, entre autres, par l'absence d'éléments et décors personnels. Une volonté de ne pas mélanger domaine privé et professionnel s'exprime par ce choix<sup>102</sup>. » S'il semble en effet que l'agencement spatial en *open-space* induise une aseptisation relative de l'espace et une faible appropriation matérielle, celles et ceux qui travaillent mentionnent néanmoins fort souvent leur famille. Une justification de cette contradiction pourrait être que la jeune moyenne d'âge des employé·e·s ou encore le management resserré et la visibilité de cette agence ne les autorisent pas à s'approprier l'espace. En effet, un management à la fois « directif » et « persuasif » est appliqué.

### Un management ambigu

Selon les employé·e·s, le tournant de modernisation qui s'est opéré à la Banque A et particulièrement à l'agence Saint-Vincent s'est aussi doublé d'un changement dans le management de l'agence. En effet, les directeurs centraux ont été remplacés peu après la réouverture post-travaux. La direction régionale de la Banque A devait ainsi vouloir renouveler tant les espaces que le type et forces vives du management : un réel tournant semble avoir été pris au sein de la Banque A.

(...) Euh l'état d'esprit qu'il y a aujourd'hui à Saint-Vincent tu le retrouves pas dans toutes les agences. Le fait qu'on traîne au café, qu'on traîne le midi. Enfin tu vois, quand je dis esprit paternaliste, esprit familial, paternaliste non parce que Alexandre a quasiment le même âge que nous, mais l'ancien responsable il avait 55 ans. Avec Camille par exemple, il la prenait sous son aile. Tu vois c'était quelqu'un qui avait des enfants qui avaient le même âge que nous, donc il se positionnait plutôt en management paternaliste. Aujourd'hui les managers ont changé, les managers sont plus jeunes, et puis clairement c'est pas dans l'air du temps non plus. Et puis aujourd'hui Ouest a envie aussi d'avoir des meilleurs résultats. Donc aujourd'hui la pression commerciale elle a accéléré, tu serais venue il y a 6 mois, on n'avait pas la même ambiance, niveau commercial.

Djamila, 30 ans, chargée 2, pas d'enfant

<sup>101</sup> *Ibid.*, p.130-131.

<sup>102</sup> *Ibid.*, p.136.



Oui. Après c'est l'évolution elle est surtout au niveau du manager en lui-même. Euh, j'ai eu les deux managers. J'ai eu le manager paternaliste, où euh, « bah voilà, on a ça d'objectif à faire, de toute façon vous faites ce que vous pouvez parce que je sais que c'est inatteignable ». Et on a le côté jeune manager où euh, qui booste les équipes, où « voilà les objectifs on a ça, c'est hors de question qu'on ne les atteigne pas quoi. » Qui est Alexandre ! (...) Donc j'ai eu du mal au début, j'ai eu du mal au début parce que moi tout, par rapport à mes expériences d'avant de la Banque A, j'ai eu en gros, par rapport à mes deux gros contrats, j'ai eu deux managers, deux DAC (Directeurs d'agence centrale), et euh, ces deux DAC là c'était entre guillemets les deux plus anciens DAC du territoire. Donc c'était, on les surnommait les tontons flingueurs si tu veux. C'était le management paternaliste pur et dur quoi. Et donc euh, chose qui me va assez bien. Et donc c'est vrai que quand il est arrivé au début Alexandre, ça a été assez compliqué à mettre en place, et je l'ai assez mal vécu. (...)

Camille, 27 ans, chargée 1, pas d'enfant

Ainsi, les deux employées relèvent l'évolution du management de l'agence Saint-Vincent. Ce faisant, elles associent profondément le management pratiqué à celui qui l'incarne : le précédent était « paternaliste », terme que les deux enquêtées utilisent d'elles-mêmes car ceux qui le pratiquaient étaient âgés de plus de 50 ans. Au contraire, par identification, le nouveau management de l'agence Saint-Vincent, et plus généralement de la Banque A, est « jeune » : le directeur Alexandre a 34 ans. Camille associe ce dernier management « moderne » à une pression qui lui est imposée, alors qu'elle s'était habituée à être indépendante. Ainsi, si l'on reprend la typologie dressée par Rensis Likert<sup>103</sup>, il est possible de remarquer que le management précédemment exercé était un management *persuasif* ou *paternaliste*, davantage centré sur l'entretien d'un certain relationnel entre manager et employé·e·s. Au contraire, le management exercé lors de la période d'observation peut être qualifié d'*autoritaire* ou *directif*, ayant pour but principal de dégager des résultats importants. Néanmoins, une certaine volonté relationnelle est également notable entre Alexandre, directeur actuel de l'agence Saint-Vincent, et ses employé·e·s (voir « encadré 1 » ci-dessous). Dès lors, si une forme de *care* dérivant du

### La réunion du mardi

Encadré 1

(Notes issues du journal de terrain)

Les agences étant fermées le lundi, le mardi marque le début de la semaine commerciale. Ainsi, tous les mardis, une réunion a lieu qui rassemble toutes celles et ceux qui travaillent dans l'agence (1 directeur, 1 adjointe, 1 alternante, 3 assistant·e·s d'accueil, 3 chargé·e·s niveau 1, 5 chargé·e·s niveau 2). Elle est l'occasion de faire le point sur l'atteinte des objectifs – non pris individuellement mais regroupés à l'échelle de l'agence. Je commence mon stage à l'agence Saint-Vincent de la Banque A au début d'une semaine, et assiste donc à une réunion lors de ma première journée, le mardi 25 octobre. La réunion commence par des informations générales : l'annonce de l'absence de la directrice adjointe pendant une semaine puis, Alexandre, le directeur, me demande de me présenter et de présenter l'objet de ma venue à toutes et tous. La réunion est ensuite organisée par points : le premier point le relevé d'informations nouvelles sur la Banque A Ouest. Le deuxième point consiste en l'annonce des résultats de la semaine passée. Alexandre explique : « On ne va pas se mentir, c'est pas terrible. » Il ajoute : « On est en fin de challenge, on sent que c'est un peu dur. Il faut qu'on donne tout. » Le challenge en cours se joue entre groupements d'agences de tailles équivalentes, et l'enjeu est de gagner un voyage à Naples pour toute

l'agence<sup>104</sup>. Si Saint-Vincent est pour l'instant bien classée, tout n'est pas encore joué. Il explique ainsi :

« Et espérons que nos amis de (autres villes dans lesquelles se situent des agences de la Banque A Ouest)...

– Se cassent la gueule ! complète Djamilia, sous les rires de ses collègues.

– On peut dire ça ! »

Les employé·e·s montrent donc également une volonté forte d'atteindre les objectifs fixés. Ensuite, des points techniques sont abordés sur le calcul de la prime liée à l'atteinte des objectifs. Puis, Alexandre énonce qu'il va laisser la main à Élodie pour que celle-ci prenne la parole « dans format qu'il ne connaît pas. » Le matin même en effet, dans la cuisine, lors du café, Élodie riait avec ses collègues sur le fait de créer un esprit d'équipe lors de ces réunions du mardi, faire du sport ou quelque chose qui change. Voyant donc qu'Alexandre a pris ses remarques humoristiques au sérieux (il sait qu'elle riait mais veut tout de même la mettre en avant, il taquine Élodie), Élodie se met à rire et dit seulement à l'assemblée que « C'est bien, il faut continuer comme ça. » Nicolas, assistant d'accueil placé en face de moi, la voit rire et commente à mi-voix en haussant les sourcils : « C'est tout ? » Il n'a pas vraiment compris cette scène. La réunion se poursuit ensuite.

<sup>103</sup> Rensis Likert, « A comparative view of organizations », *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York, 1961, p.223-233.

<sup>104</sup> Revenant à l'agence saluer les personnes présentes car j'étais en Ouest pendant les vacances universitaires de fin d'année, j'apprends alors que le challenge – et le voyage – ont été gagnés par l'agence Saint-Vincent.

paternalisme devait être observée dans le type d'encadrement pratiqué du précédent directeur, les relations qu'entretiennent aujourd'hui Alexandre et certain·e·s chargé·e·s ou assistant·e·s sont également très bonnes, même si elles ne font pas preuve de « protection ». Le management de l'agence Saint-Vincent aujourd'hui est donc directif à tendance persuasive : on ne peut pas le qualifier de paternaliste mais il a tendance à vouloir mettre en place des dynamiques relationnelles favorisant les bons résultats, comme l'étude des temps en commun pourront le montrer.

Les deux parties de la réunion, le rappel des objectifs, puis le jeu entre Alexandre et Élodie montrent donc les deux formes de management coexistant : d'abord, un encadrement autoritaire qui va dans le sens d'un accroissement des objectifs, puis la volonté d'une relation détendue entre employé·e·s et managers. Cette dernière est néanmoins variable puisqu'elle fonctionne selon les affinités particulières du directeur, et non avec toute l'agence. Ainsi, il est possible de souligner un lien entre l'accroissement des objectifs chiffrés, de leur tenue, le renouvellement de l'organisation spatiale du travail, et le changement de management. Cette tendance va dans le sens de l'accroissement de la marchandisation des logiques bancaires qui sous-tend les métiers de service actuellement. Quelles sont les conséquences de ce tournant pris par la Banque A sur le travail des employé·e·s de banque ? Dans quelle mesure l'organisation temporelle s'en trouve-t-elle impactée ?

## B) Temps et travail

### Multicanal et accélération technologique du temps au travail

« On est un peu des vendeurs de bougies au temps des ampoules » a énoncé lors d'un entretien Stéphane, actuellement chargé de clientèle pour les professionnel·le·s dans une banque mutualiste. Il fait ainsi référence à la concurrence accrue entre les banques en ligne et les agences traditionnelles, et aux coûts bas observés des premières qui entraînent des difficultés structurelles pour les secondes. Dès lors, les banques physiques doivent se moderniser pour attirer des clients qui seraient tentés par les banques en ligne. Ainsi, le monde bancaire a pris un tournant technologique : les chargé·e·s doivent désormais être joignables par téléphone, par email, et tout le processus administratif est numérisé. La possibilité pour les chargé·e·s d'être joints par plusieurs biais se nomme le « multicanal ». Benoît Lecat, dans son article « Du monocanal bancal au multicanal infernal : tend-on vers un point d'équilibre<sup>105</sup> ? », explique que la communication est un élément clé de la relation bancaire :

Le terme « gestion de la relation client » comprend selon Harisson (2000) les activités visant à attirer, maintenir ou accroître la relation entre un client et une organisation. On passe de la vente d'un produit ou service bancaire à la construction d'une relation continue dans le long terme et basée sur des niveaux élevés de service à la clientèle, de proximité avec cette clientèle et de qualité de service<sup>106</sup>.

La gestion de la relation client est en effet une technique de management mise en place dans les entités bancaires qui vise à privilégier la communication et la bonne prise en charge de la relation. Cette nouvelle logique est évidemment à rapprocher du tournant pour un métier de service pris par la Banque A Ouest. Deux modes de contacts à distance existent : les emails et le téléphone fixe. Une messagerie interne existe également afin que les employé·e·s puissent communiquer entre eux. Cette messagerie interne a des fenêtres *pop-up* qui surgissent et interrompent alors celles et ceux qui travaillent. De plus, pour s'assurer que les employé·e·s ne

<sup>105</sup> Benoît Lecat, « Du monocanal bancal au multicanal infernal : tend-on vers un point d'équilibre ? », *Les Cahiers du numérique*, vol. 4, 2003, p.131-152.

<sup>106</sup> *Ibid.*, p.140.

ratent aucune information, une petite lampe LED par poste de travail a été installée qui est reliée à chaque ordinateur. Elle était supposée clignoter lorsqu'une information était reçue par email mais aucune de ces lampes n'a jamais fonctionné. Cet exemple souligne que les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont ainsi une source forte de dispersion, comme l'a analysé Caroline Datchary dans *La Dispersion au travail*<sup>107</sup>. Les TIC provoquent en effet des interruptions dans le travail, mais permettent aussi des pratiques de *multitasking* et de feuilletage de l'activité. La scène observée dans laquelle Tarik gère de nombreuses tâches en même temps (voir « encadré 2 » ci-dessous) peut en témoigner.

Une « surcharge attentionnelle<sup>108</sup> » est donc remarquable dans la pratique du travail des chargé·e·s de clientèle : ils·elles sont dérangé·e·s, doivent constamment gérer des problèmes qui s'imposent à eux, que ces client·e·s soient dans leur « portefeuille » ou non – par le jeu des absences pour congés ou formation, les employé·e·s doivent fréquemment gérer des client·e·s qu'ils et elles ne connaissent pas. La présence des TIC est également vécue comme perturbatrice : comme le montrent Cihuelo et Saintive<sup>109</sup>, la messagerie induit « une mise sous pression et à une déstructuration de l'activité de travail<sup>110</sup>. » Par ailleurs, il semble que cette pression n'est pas seulement instantanée mais s'accumule dans le temps :

De plus, la pression exercée par une information fraîchement arrivée prend au fil des heures, voire des jours, une forme culpabilisante. Hier, le retard pouvait se partager à moindres frais pour sa conscience avec les autres. Aujourd'hui, le caractère certain et nominatif d'un message tend à transformer la négligence ou l'inorganisation en sentiment de culpabilisation<sup>111</sup>.

Une forte parcellisation du travail est vérifiée pour les employé·e·s de banque. Celle-ci est liée aux TIC, mais pas seulement : l'activité bancaire en elle-même telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui induit un morcellement. Les rendez-vous effectués avec la clientèle entraînent de nombreuses tâches administratives. Par exemple, Hélène, une chargée niveau 2, déclare

## Gérer le multitasking et les TIC

### Encadré 2

(Notes issues du journal de terrain)

Je suis assise auprès de Tarik (chargé niveau 1) pendant qu'il travaille : j'assiste au fur et à mesure à ses actions et il m'explique ce qu'il fait. Il travaille sur un dossier administratif d'une démarche pour un·e client·e. Son téléphone fixe sonne et il interrompt son travail : c'est un client qui a cherché à joindre l'agence – les chargé·e·s et les assistant·e·s ont une ligne directe mais ils sont tou·te·s susceptibles d'être contacté·e·s par celles·ceux qui cherchent à contacter l'agence. Un client a un problème avec l'échéancier de son prêt à la consommation. Tarik ne trouve pas la réponse à son problème et met le client en attente. Grâce à son téléphone fixe, il effectue un second appel et joint le « *back-office* », qui met du temps à répondre. Tarik connaît le·la technicien·ne qui lui répond. Ils trouvent ensemble la solution au problème du client, mais Tarik ne raccroche pas et reste au téléphone avec le « *back-office* », il en profite d'être au téléphone

avec la fonction support pour poser une question à propos d'un autre dossier. Pendant que Tarik est au téléphone, Nicolas (assistant d'accueil) vient le voir pour lui dire qu'un de ses clients, pour lequel il veut ouvrir un nouveau compte (pour l'enfant du client, dans le but de marquer des points pour la semaine de la conquête-clientèle, un challenge commercial), est passé au guichet. Tarik dit à Nicolas de faire patienter le client et qu'il va descendre lui parler. Puis Tarik reprend sa conversation téléphonique avec le·la technicien·ne, la clôt, et rappelle le client qui avait initialement téléphoné. L'attente de la réponse puis la conversation avec la fonction support ayant duré plus de 10 minutes, le client avait raccroché. Puis, il descend voir le client qui est arrivé à l'accueil mais n'avait pas rendez-vous. En moins de 15 minutes, 3 tâches ont été gérées : l'appel du client, la résolution du problème du client avec le *back-office*, la gestion d'une autre question. Il a été interrompu deux fois, par l'appel entrant du client, et par Nicolas.

<sup>107</sup> Caroline Datchary, *La Dispersion au travail*, Toulouse, Octarès, 2011.

<sup>108</sup> *Ibid.*, p.161.

<sup>109</sup> Jérôme Cihuelo et Brigitte Saintive, « De l'émiettement du travail intellectuel : déstructuration et dépossession de l'activité de bureau par la messagerie électronique », *Communication et organisation*, 2000, n°17, mis en ligne en mars 2012, consulté en octobre 2016. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/2365>.

<sup>110</sup> *Ibid.*, p.2.

<sup>111</sup> *Ibid.*, p.3.

dans l'*open-space* : « Des fois, j'ai l'impression d'être juste une secrétaire », notamment vis-à-vis des documents qu'ils-elles ont à remplir constamment. Je lui réponds : « C'est vrai, je trouve qu'il y a beaucoup de papiers, je suis surprise, beaucoup d'étapes pour une seule tâche... Et du coup tout est compliqué. » Magda, qui est alors présente à côté de nous, avance que c'est très bien résumé. Beaucoup de tâches, toutes relativement courtes, et qui peuvent sembler vaines car très administratives et normées, tirent le monde bancaire vers un travail de bureau « quasi-administratif<sup>112</sup>. » Dès lors, les TIC mais aussi la transformation du travail bancaire en lui-même entraînent une parcellisation et un morcellement de l'activité et des temporalités de la journée de travail. La modification des temporalités du travail est également perceptible dans les objectifs que les employé·e·s doivent tenir dans des délais courts.

### Temporalités du travail et stress

À la Banque A Ouest, à l'instar de pratiques dans de nombreuses banques, les objectifs fixés aux employé·e·s ne sont pas seulement hebdomadaires. En effet, ces derniers se cumulent pour former une entité commerciale annuelle. Dès lors, dans la mesure où les compteurs ne sont pas remis à zéro d'une semaine sur l'autre il faut parfois rattraper le retard éventuel pris la semaine précédente et surpasser ses objectifs. Comme les objectifs sont annualisés mais évalués chaque semaine, la pression est continue pour celle et ceux qui travaillent. Mais les absences sont fréquentes à la Banque A : tout·e·s les employé·e·s ont des modules de formations à effectuer, et peuvent en plus suivre des formations non-diplômantes mais reconnues au sein de l'entreprise (nommés « *Bachelor* »). Ainsi, partant en formation ou en congés, les conseiller·e·s doivent s'assurer d'effectuer toutes les tâches administratives qu'ils ont en attente. Les temps professionnels sont donc saccadés, et il apparaît difficile de performer les objectifs en restant dans les temps initialement impartis pour le faire – ce point sera de nouveau abordé plus tardivement dans ce mémoire<sup>113</sup>. La semaine commerciale est ainsi intimement liée à des objectifs, mesurés et analysés dans des « points » hebdomadaires, mensuels et annuels. Ces réunions réunissent l'employé·e et la directrice adjointe de l'agence pour les points hebdomadaires et mensuels. Dans certains cas, lorsque des tensions éventuelles seraient déjà subvenues, le directeur se joint au binôme pour le point mensuel. Les évaluations annuelles, qui ont lieu en janvier de chaque année, prennent la forme d'un bilan, lors duquel le directeur et l'adjointe sont tous deux présents. Les points hebdomadaires ne concernent pas les chargé·e·s niveau 2 présent·e·s depuis longtemps dans l'entreprise auquel·le·s une certaine responsabilité et confiance est accordée. Ils durent le plus souvent une quinzaine de minutes et sont l'occasion de faire le point sur l'atteinte ou non des objectifs, sur la semaine à venir, ou sur des problèmes qui se seraient posés pour l'employé·e. Mais leur tenue est « répétitive », et crée des temporalités trop resserrées :

*Et le fait d'avoir des évaluations, aussi bien un brief personnalisé hebdomadaire qu'une évaluation mensuelle, est-ce que tu as l'impression que ça t'aide, ou au contraire ça te met de la pression ?*

J'ai envie de dire ni l'un ni l'autre tu vois. C'est ce que j'ai dit à Céline sur les points hebdo, les points mensuels, c'est répétitif, toutes les semaines. Je veux dire, certes, certaines collègues en ont peut-être besoin. Moi je sais mes points d'amélioration, je peux pas les changer du jour au lendemain. Et puis d'une semaine à l'autre des fois t'as pas de rendez-vous, des fois t'as des rendez-vous donc... Toujours analyser c'est fatigant quoi. Pourquoi t'as pas de rendez-vous ? Parce que j'étais over-bookée la semaine précédente, j'ai fait 46 ventes donc j'ai pas pu faire mes appels sortants, j'ai pas pu anticiper, après... Mais ça je l'ai donc c'est pour ça avec Céline on a convenu, on a entre guillemets un test. On ne fait plus d'entretiens hebdo. Plus réguliers, c'est vraiment si elle a besoin de me voir ou si j'ai besoin de la voir parce que j'ai

<sup>112</sup> Cette idée est également exprimée dans l'article de Jeanne Lazarus, « Faire crédit : de la noble tâche à la corvée », art. cité.

<sup>113</sup> Voir la partie « Course temporelle au travail : heurts entre sphère professionnelle et personnelle », p.103 et suivantes.



eu un soucis la semaine précédente, donc voilà, le créneau il est bloqué, mais il y a pas d'obligation d'y aller toutes les semaines. Et le point mensuel on l'a espacé. Donc euh, on va essayer de le faire tous les un mois et demi au lieu de le faire tous les mois. Parce que je lui ai dit : « Tu vois là on se voit, du coup on se voit généralement le jeudi ou le vendredi, on se fait les 4 semaines précédentes, et tu nous remets un plan d'action d'un mois, sauf que il y a déjà une semaine de bouffée sur ce plan d'action là, donc il me reste que 3 semaines. » Voilà, je veux dire, on peut pas tout changer. Donc il y a des petites choses en trois semaines c'est possible d'adapter. Il y a des choses, travailler, moi je sais par exemple, je devais travailler sur les mutuelles. Moi en trois semaines en fonction de la demande, je peux le proposer plus que je ne le faisais, mais c'est pas pour autant que je vais faire plus de contrats, donc on essaie de faire tous les un mois et demi pour que ce soit plus concret. Parce que ça a été ça le dernier entretien mensuel : « Bah écoute, ça fait 6 mois qu'on se voit, ça évolue, mais euh, les points d'améliorations sont souvent les mêmes. »

Camille, 27 ans, chargée 1, pas d'enfant

Ainsi, même les entretiens mensuels sont très proches dans le temps, et sont souvent difficilement gérables pour celles et ceux qui travaillent : ils n'ont pas nécessairement le temps entre deux entretiens de mettre en œuvre des stratégies efficaces pour rectifier ce qui aurait été pointé. En pratique, ils se tiennent donc le plus souvent toutes les 6 semaines. De même, les entretiens hebdomadaires ont lieu parfois toutes les deux semaines.

Par ailleurs, si les temporalités de ces entretiens peuvent être perçues comme étant répétitives, une particularité temporelle du travail est tout à fait observable à l'intérieur de la Banque A et de l'agence Saint-Vincent. En effet, les entretiens sont particulièrement axés sur le projet professionnel de celles et ceux qui travaillent. De même, dans les conversations des employé·e·s entre eux·elles, les projets professionnels reviennent souvent. Accéder aux postes qui intéressent celles et ceux qui travaillent pourrait être une récompense, un levier utilisé par le management pour pousser les chargé·e·s à délivrer de bons résultats. Le travail est ainsi ancré dans un futur abstrait, et les « possibilités d'évolutions » sont perçues comme des récompenses. Le format des réunions mensuelles en binômes a ainsi été légèrement modifié pour être axé sur le projet professionnel à l'automne 2016 :

*Et à ce moment-là, vous parlez de ton projet pro par exemple ?*

On en a parlé récemment. De mon projet pro, mais on regarde plutôt mes résultats. Elle a changé de format récemment Céline donc c'est difficile pour moi de me positionner là-dessus. Où elle a intégré justement le projet pro. Donc là le premier rendez-vous on a beaucoup parlé de mon projet pro, donc le deuxième je sais pas comment ça va se passer.

Djamila, 30 ans, chargée 2, pas d'enfant

Pour autant, ceci n'est pas commun à toutes les banques mutualistes régionales :

Et Banque A Île-de-France donc c'est ce que j'ai été très surprise en arrivant ici, c'est qu'ici t'as vraiment des possibilités d'évolutions qui sont rapides et tout le monde bouge, même au niveau du personnel en fait, c'est vrai que c'est une équipe jeune etc., moi j'étais vraiment étonnée de tout ça, même au niveau de la direction, ils sont vachement jeunes. Enfin la Banque A Île-de-France c'est pas du tout comme ça. Déjà pour évoluer c'est (*elle soupire*)... C'est très long, compliqué, etc., les chefs, ils ont un certain âge ! (*Elle rit*) Tu verras jamais l'âge de Alexandre ou quoique ce soit en responsable d'agence là-bas quoi. Même plus haut, parce que Alexandre il est beaucoup plus haut, mais même les directeurs d'agence sont beaucoup plus vieux en fait, t'as pas du tout la même chose.

Magda, 34 ans, chargée 2, enfants de 10 et 6 ans

Ainsi, une certaine pression est exercée sur les employé·e·s : il faut qu'ils·elles « évoluent » et aient un projet professionnel précis, même s'ils et elles n'en ont pas forcément envie, comme le confiera notamment Magda. Les temporalités du travail créent ainsi un rythme dont la gestion quotidienne, mais aussi à plus long terme peut entraîner une certaine pression. Mais comment concilier la gestion des objectifs chiffrés à la relation de clientèle, si importante aux yeux des employé·e·s de banque ?



### C) Care et « relation de service »

Entre exigences qualitatives et quantitatives : l'importance de la relation à la clientèle pour les employé·e·s de banque

Le travail d'employé·e de banque voit aujourd'hui s'amplifier un paradoxe. En effet, d'un côté le capital humain<sup>114</sup> et le « relationnel<sup>115</sup> » sont des valeurs fortes mises en avant. De l'autre, pourtant, le tournant commercial du secteur bancaire n'est plus à démontrer<sup>116</sup>. Ainsi, comment celles et ceux qui travaillent gèrent-ils·elles la dichotomie entre la volonté hiérarchique d'un accroissement de la productivité et la relation à leur client ? Si l'on reprend ce paradoxe à l'aide des différents registres de la relation de service mis en évidence par Jean Gadrey<sup>117</sup>, la question se pose de l'alliance des logiques contractuelles et relationnelles. À la Banque A Ouest, une nouvelle « dynamique d'entreprise » a été mise en place à l'automne 2016 : « Côté Cœur ». Cette dynamique dessine les grandes lignes de l'action qui sera menée dans la banque. Ainsi, ce document interne précise l'importance de 3 « piliers » pour la réussite de la Banque A Ouest et la tenue de la « promesse client » : « le client », « les femmes et les hommes », « le business ». L'utilisation des termes « femmes et hommes » plutôt que le recours à un terme professionnel pour qualifier celles et ceux qui travaillent peut mettre en avant l'aspect humain du travail. Un tournant managérial dans plusieurs banques coopératives, qui montre une volonté d'« humanisation » de la relation entre employé·e·s et client·e·s. C'est-à-dire, les logiques commerciales sont masquées derrière des termes visant à montrer l'utilité de l'entreprise, faire appel aux sentiments de la clientèle, et mettre en avant la qualité principale des banques traditionnelles : des conseiller·e·s sont présents physiquement pour conseiller la clientèle, contrairement aux banques en ligne. Par exemple, une grande banque mutualiste a fait évoluer son slogan de « Banque Nouvelle Génération », tournée vers les nouvelles technologies et la modernité, à « Vous être utile », proposant une nouvelle conception de l'individualité des client·e·s en s'adressant directement à elles·eux et mettant en avant la notion de « service » et d'« utilité » pour la clientèle. La Banque A Ouest, est entrée ainsi dans une nouvelle dynamique managériale d'entreprise centrée sur le « cœur », c'est-à-dire l'humanité des client·e·s et des employé·e·s. Une volonté d'« humanisation » des logiques commerciales peut donc être perçue à travers cet accent mis sur la relation de clientèle par la Banque A. Ce tournant n'existe pas seulement dans le monde bancaire, il est nommé le marketing 3.0<sup>118</sup> et se centre sur les émotions de la clientèle. La clientèle est également au centre du projet porté par la Banque A Ouest ; il faut « gagner la préférence du client ». Cinq points sont mobilisés pour ce faire : « penser et vivre "client" avec plaisir », « construire pour et avec le client », « lui faire connaître des expériences inédites », « être dans une relation authentique », « mettre toute l'entreprise au service du client ». Paradoxalement, l'impératif du « business » est tout aussi crucial pour l'entreprise que la satisfaction de la clientèle : si cette dernière est effectivement sondée à travers l'envoi de questionnaires fréquents, l'atteinte des objectifs chiffrés de vente demeure le critère de jugement principal de celles et ceux qui travaillent.

Cette alliance de deux impératifs qui pourraient sembler *a priori* contradictoires – nécessité d'effectuer de bons résultats commerciaux tout en garantissant la satisfaction de la clientèle – peut se retrouver dans l'action de certain·e·s conseiller·e·s bancaires. Ainsi, Élodie, chargée niveau 1,

<sup>114</sup> Jean-Claude Guéry, « Valorisation du capital humain dans les banques ».

<sup>115</sup> « L'exercice des fonctions de cette catégorie (technicien bancaire) nécessite une maîtrise opérationnelle d'une ou plusieurs techniques acquises par une expérience ou une formation adaptée. Il demande des capacités à résoudre un problème donné, des qualités relationnelles et d'adaptabilité et un certain niveau d'autonomie et de responsabilité. », Convention collective nationale de la banque du 10 janvier 2000, Entendue par arrêté du 17 novembre 2004, JORF 11 décembre 2004, Legifrance.

<sup>116</sup> Elisabeth Brun-Hurtado, *Tous commerciaux ? Les salariés de l'agence dans les transformations de la banque des années 1990-2000*, op. cit.

<sup>117</sup> Jean Gadrey, « Les relations de service et l'analyse du travail des agents », art. cité.

<sup>118</sup> Monica Gomez-Suarez, Maria Pilar Martinez-Ruiz, Noemi Martinez-Caraballo, « Consumer-Brand Relationships under the Marketing 3.0 Paradigm : A Literature Review », *Frontiers in psychology*, vol. 8, Art. 252, 2017.

prend en charge un couple de clients dans leur projet d'accès à la propriété. Ceux-ci ont trois enfants en bas âge et de faibles revenus. Élodie m'explique qu'au vu de leurs seuls revenus, ils n'auraient pas pu emprunter d'argent pour acheter un logement. Néanmoins, lorsqu'Élodie rédige un avis expliquant la situation de ses client·e·s pour que la commission juge de leur attribuer ou non le prêt, elle met en avant la moralité de ses client·e·s. Elle expose le sérieux de ceux-ci et, sur un registre quasi moral, soulignant la confiance que l'on peut leur accorder :

Ils ont pensé à beaucoup de choses pour leur projet. (Détaille les éléments « pensés » pour rendre le projet immobilier faisable) Profil de client sérieux sans aucun problème durant leur relation avec la Banque A. Je souhaite accompagner leur projet car la relation est saine et transparente avec ces clients. C'est un projet réfléchi.

Au-delà des ressources financières, du montant du prêt, Élodie expose véritablement le parcours de vie de ses client·e·s. Une certaine logique de *care* est donc perceptible : la conseillère a fourni des efforts particuliers pour que ses client·e·s obtiennent leur prêt, car elle « croyait » en leur sérieux. Jeanne Lazarus, dans son article « Faire crédit : de la noble tâche à la corvée<sup>119</sup> », explique que 4 figures de l'employé·e de banque peuvent être perçues dans les interactions liées au crédit : celle du·de la commerçant·e, du·de la juge, du·de la conseiller·e, du·de la sauveur·se. Dans sa relation au couple de client·e·s, Élodie démontre ces 4 figures. Elle est juge car elle tranche et décide que, de son point de vue, le dossier du couple est suffisamment bon pour avoir accès à un prêt immobilier – ce faisant, elle met de nombreux efforts dans la rédaction de son avis. Dès lors, elle « sauve » les client·e·s et leur vient en aide, car elle leur permet de réaliser leur projet immobilier. Elle les conseille puisque c'est elle qui a le savoir bancaire et qui connaît parfaitement la procédure. Elle fait preuve d'un esprit de commerce puisqu'en plus de souscrire un prêt immobilier, elle en profite pour leur vendre également l'assurance du prêt, et négocie d'autres contreparties : future assurance habitation, ouverture de comptes pour deux des trois enfants en bas-âge du couple qui ne possédaient pas encore de compte bancaire... Élodie est donc parvenue à effectuer ses objectifs tant du point de vue des objectifs financiers hebdomadaires à réaliser, que du « relationnel » attendu par la Banque A. De plus, elle a elle-même aidé des client·e·s qu'elle apprécie et ainsi apporté du sens à son travail. Les relations tiennent une place centrale pour les conseiller·e·s : l'immense majorité d'entre eux expriment aimer le « relationnel » et avoir pour cette raison choisi d'être d'employé·e de banque. Ainsi, articuler logiques qualitatives et quantitatives nécessite un savoir-faire difficile, qu'Élodie a parfaitement su mettre en œuvre. Néanmoins, on perçoit bien comment les deux impératifs de qualité et de quantité sont mutuellement exclusifs et peuvent être mis en œuvre seulement par des personnes ayant acquis des techniques relationnelles particulières. Les femmes sont ainsi socialement plus habituées à ces compétences, comme l'analyse par exemple Anne Flottes<sup>120</sup>, expliquant que les expériences professionnelles et domestiques sont très liées ; des transferts de compétences entre la sphère domestique et professionnelle existent. La « relation d'accompagnement » fait donc partie intégrante du métier d'employé·e de banque, et elle est extrêmement importante aux yeux de celles et ceux qui occupent ce métier. Cette relation peut être caractérisée par deux aspects : si elle montrait une certaine « discrétion » dans le traitement des client·e·s, un « *emotional labor* » semble aujourd'hui requis.

### Discrétion ou « *emotional labor* » ?

Une certaine ambivalence peut être soulignée dans la relation à la clientèle : d'un côté, un certain « travail émotionnel » est notable de la relation de clientèle, et de l'autre, le client est

<sup>119</sup> Jeanne Lazarus, « Faire crédit : de la noble tâche à la corvée », *op. cit.*

<sup>120</sup> Anne Flottes, « La consubstantialité des expériences de travail professionnelles et domestiques », *La nouvelle revue du travail*, n°3, mis en ligne en novembre 2013, consulté en décembre 2016, URL : <http://nrt.revue.org/1348>.

dans une relation quelque peu dominée, selon le bon vouloir des employé·e·s de banque. Ce dernier aspect est lié au caractère discrétionnaire du métier bancaire, qui sera développé dans un second temps.

Le document de consignes explicitant la dynamique d'entreprise « Côté Cœur » développée ci-dessus montre bien le développement d'un « emotional labor » souhaité par la hiérarchie : il faut la clientèle soit satisfaite de sa relation avec les conseiller·e·s. Qu'en est-il de l'attitude des employé·e·s ? J'ai pu accompagner Tarik, chargé niveau 1, à l'un de ses rendez-vous : il reçoit un jeune homme d'une vingtaine d'années qui a arrêté ses études et cherche à travailler dans le but de mettre de l'argent de côté pour reprendre ensuite une formation en école de commerce. Celui-ci habite hors du domicile familial pour la première année et a du mal à gérer son budget : il est souvent en situation de découvert bancaire. Tarik lui donne de nombreux conseils, sur un ton très fraternel. Lorsque le client explique que son colocataire touche les aides au logement pour l'ensemble de l'appartement sans lui en reverser la moitié, Tarik lui dit familièrement : « Mais vous ne croyez pas que vous vous faites carotte là ? » Il insinue alors qu'une arnaque du colocataire serait notable. Un ton fraternel est employé par Tarik qui se met à la place de son jeune client et adopte un vocabulaire familier – bien que Tarik sache également utiliser un registre adapté à la sphère professionnelle. À la fin du rendez-vous avec le client, je reste dans le bureau avec Tarik qui veut entendre mon ressenti. Il me dit, en aparté, qu'il sait qu'il outrepassa ses fonctions. Il m'explique qu'il devient en réalité un « conseiller de vie » pour son client, plus qu'un simple conseiller bancaire. Ainsi, un certain engagement émotionnel et psychologique dans le travail est tout à fait perceptible. Camille, conseillère niveau 1 comme Tarik, est au téléphone dans l'*open-space*. Je suis assise en face d'elle en train d'écrire et de consulter des documents. Elle a une interaction téléphonique avec un·e client·e et finit la conversation par lui dire familièrement « Bisous ». Suite à cette fin de conversation surprenante, Nicolas et moi, qui entendons tous deux cette conversation, interrogeons Camille sur les raisons de cette familiarité avec sa cliente. Elle nous explique que la personne avec qui elle était en ligne est une cliente qui compte beaucoup pour Camille, qui est « comme sa mamie », et nous fait le récit de vie de cette femme aujourd'hui âgée qui a réussi à rompre avec un mari violent. Son émancipation financière correspondant avec la fin des violences vécues, les deux femmes ont noué des liens forts. La cliente fait de petits cadeaux à Camille, comme une tasse, que cette dernière me montre ensuite. Un engagement émotionnel très important des conseiller·e·s bancaires doit donc être souligné. L'*emotional labor* est explicité par Arlie R. Hochschild dans *The Managed Heart*<sup>121</sup> : il correspond à la nécessité de faire preuve d'émotion dans le travail. Cette émotion est nécessaire pour le bon déroulement du travail des employé·e·s et elle attendue de la part de l'institution employeuse. Dans le contexte de concurrence des banques en ligne, ceci est particulièrement vérifié : une prise en charge humaine de qualité justifierait les coûts d'une banque traditionnelle, supérieure à ceux d'une banque en ligne, au vu des dynamiques mises en place par les organisations bancaires. De plus, dans la mesure où la majorité des personnes exerçant les métiers bancaires de contact sont des femmes, la mise place de stratégies émotionnelles est facilitée, comme l'explique Hochschild : « Selon mes estimations, environ un tiers des Américains travaillent aujourd'hui dans des emplois qui entraînent une demande substantielle de travail émotionnel. De plus, parmi toutes les femmes travaillant, environ la moitié ont une profession qui entraîne un travail émotionnel<sup>122</sup> ». Un travail des émotions est observé, mis en place par des incitations managériales et effectué par les employé·e·s de banque étant en majorité des femmes.

<sup>121</sup> Arlie R. Hochschild, *The Managed Heart, Commercialization of Human Feeling* (1983), Berkeley, University of California Press, 2012.

<sup>122</sup> « By my estimate, roughly one-third of American workers today have jobs that subject them to substantial demands for emotional labor. Moreover, of all women working, roughly one-half have job that call for emotional labor. », Traduction personnelle, *Ibid.*, p.11.

Néanmoins, il ne faut pas idéaliser la présence d'un travail émotionnel dans le quotidien des employé·e·s de banque. En effet, ceux-ci expriment également une certaine exaspération vis-à-vis des client·e·s :

*Donc, il y a quand même une pression qui est liée au management et aux chiffres, ça c'est une certitude, enfin d'après ce que tu me dis c'est quelque chose que tu voyais pas avant dans ta vie pro, et qui te dérange aujourd'hui, mais est-ce que tu trouves pas aussi... Enfin autant il y a une pression du management de faire des résultats, autant il y a aussi une pression des clients. Comment toi tu vis ça ?*

Bah la pression du client, c'est peut-être pour ça aussi que le réseau j'en ai un petit peu ras-le-bol, c'est qu'on... C'est un peu lié aussi avec le management, c'est que à un moment donné, tu as, quand ça fait 15 ans que tu travailles en banque, il y a des évolutions dans le métier, comme dans tout métier, et moi j'ai appris effectivement que le client c'était pas le client roi. Il fallait savoir imposer aussi sa manière de fonctionner. Ce qu'on appelle l'éduquer, en fait, le client, c'est méchant, enfin c'est pas péjoratif du tout mais c'est un peu ça, c'est lui expliquer que toi il te faut le temps de trouver aussi les réponses, que t'as 700, 800, voire 1000 clients à gérer et que tu peux pas tout gérer tout de suite, donc il faut savoir leur expliquer, et aujourd'hui, au niveau bancaire il y a tellement de pression suite à la concurrence, ce qui fait qu'on doit toujours aller vite. Donc on met en avant le fait qu'on est réactifs, qu'on renseigne bien le client, qu'il est satisfait, c'est ça qu'on recherche en priorité. Et parfois, bah tu peux avoir cette pression-là, qui est malsaine, parce que tu vas dire, il faut absolument que je réponde parce que d'un côté ton chef va dire : « t'es pas dans les délais pour répondre à ton client », et le client va dire : « je comprends pas, j'ai pas ma réponse comme je veux. » Et c'est ça qui est difficile à gérer aujourd'hui, c'est que quand on parle autour de toi, tu vas te dire : « Bon bah j'envoie un mail à 22h, mon conseiller va peut-être pas me répondre, mais dès le lendemain, il va me répondre, au moins, je l'ai fait, j'ai pas oublié de le faire. » Ce genre là, ça ne me dérange pas, par contre, quand le client t'appelle dès 9h du matin, 9h, 9h05, 9h10, 9h15, parce que t'as pas répondu à ce mail, moi ça me dérange parce que je considère que aujourd'hui, même si tu veux une réponse rapide, tu vas sur internet et tu cherches une réponse quoi. À un moment donné faut considérer que t'es aussi un humain et que tu peux pas répondre dans les délais que lui pense facile. Ça il faut savoir l'expliquer. Alors moi ça va j'ai de la chance d'avoir des clients qui sont assez âgés donc ils sont tranquilles, ils connaissent pas internet, donc ils sont pas aussi exigeants au point de m'appeler toutes les deux secondes.

Hélène, 37 ans, chargée 2, enfant de 3 ans et enceinte

Cette « éducation » du client, dont parle Hélène, renvoie ainsi à un rapport discrétionnaire de la relation de clientèle, telle que Lipsky a pu le définir<sup>123</sup>. En effet, la relation bancaire est fondée sur une confiance et sur un traitement profondément différentiel et discriminant des client·e·s : on autorisera tel·le client·e jugé « sérieux·se » à être à situation de découvert, tandis que cet·te autre verra ses paiements refusés. Ce rituel est effectué par les conseiller·e·s tous les matins : ils « rejettent » ou non des paiements de client·e·s en situation de découvert bancaire. Cette tâche requiert un certain savoir-faire discrétionnaire, qui répond à des critères dans une certaine mesure, mais relève surtout du propre jugement du conseiller·e. Conjointement à ce traitement discrétionnaire, le conseiller bancaire est donc adoué d'un certain pouvoir, qui entraîne ainsi une volonté pour les employé·e·s de banque de ne pas se laisser donner d'ordres par la clientèle. Or, puisque la logique d'« *emotional labor* » s'est répandue en tant que stratégie managériale à part entière, les réponses qui voudraient « recadrer » les client·e·s sont mal perçues par les supérieur·e·s hiérarchiques des employé·e·s de banque. Dès lors, si une forme de travail discrétionnaire est au fondement du travail bancaire, une relation de clientèle asymétrique peut en découler, où le pouvoir appartient au·à la conseiller·e seul·e. Néanmoins, des logiques contemporaines poussent de plus en plus les employé·e·s à essayer de satisfaire leur clientèle, en effectuant un travail émotionnel tantôt sincère et montrant un engagement privé de l'employé·e dans la relation (comme dans les deux cas exposés ci-dessus), tantôt mettant en œuvre une politesse chaleureuse standardisée, commune au secteur des services. Il est possible de lier ces

<sup>123</sup> Michael Lipsky, « Les agents de base », in Gilles Jeannot, Isaac Joseph (dir.), *Métiers du public : les compétences de l'agent et l'espace de l'usager*, Paris, CNRS, 1995, p.195-219.



logiques à la féminisation des effectifs dans le métier d'employé·e de banque, et à l'intensification des registres de la relation de service telle qu'elle a été décrite par Gadrey<sup>124</sup>. En effet, le registre de la politesse s'est accru, rendant le métier d'employé·e conforme aux définitions et aux caractéristiques des métiers de service.

Les employé·e·s de banque représentent ainsi une population travaillant dans le secteur tertiaire, qui fait face à de nombreux enjeux actuellement : les temporalités du travail se reconfigurent et les objectifs chiffrés s'amplifient face à la concurrence des banques en ligne. Or, dans la mesure où la grande majorité des employé·e·s commerciaux·ales sont des femmes et gèrent le *care* domestique, cela peut entraîner des difficultés dans l'articulation des temps sociaux qu'elles doivent s'efforcer de gérer. Les grands changements notables dans le secteur bancaire et perçus dans la Banque A donnent une résonance particulière à la question de l'articulation entre travail et famille : en effet, les évolutions commerciales du secteur bancaire en font un métier de service. Le temps du travail est ainsi traversé par des accélérations temporelles fortes, tant liées à la présence des technologies de l'information et de la communication qu'à une pression commerciale continue. On peut aussi noter une parcellisation de l'activité des employé·e·s, à travers la présence des TIC au travail et l'aspect autant administratif que commercial de ce travail. Or, comment les exigences quantitatives du monde professionnel s'allient-elles avec le *care*, que celui-ci soit familial ou non ? Quelles logiques genrées peuvent être constatées dans la pratique d'un *care* au travail ?

---

<sup>124</sup> Jean Gadrey, art. cité.



### DES LOGIQUES DE CARE AU TRAVAIL : PARCOURS, COLLECTIFS, ARTICULATION

---

Les exigences quantitatives commerciales ont progressé de manière significative dans le monde bancaire entraînant des conséquences importantes : elles influent sur les temporalités au quotidien de celles et ceux qui travaillent en agence et sont en contact avec la clientèle, comme nous l'avons souligné dans le chapitre précédent. Ainsi, dans un contexte d'accélération des temporalités au travail, comment la question de la famille et du *care* se pose-t-elle actuellement, à l'intérieur la sphère professionnelle ? Nous verrons dès lors la place du *care* à l'intérieur de la journée de travail en tant que mode d'agir, c'est-à-dire un comportement guidé par le souci de l'autre, mais aussi à travers les pratiques d'articulation entre travail et famille pouvant influencer sur le travail salarié. Cette partie se centrera donc sur l'étude des pratiques dans le monde professionnel des employé·e·s de banque. En quoi le choix professionnel de travailler dans le secteur bancaire résulte-t-il de logiques de *care* ? Si la volonté de choisir un emploi « stable », dans le but d'avoir une famille et du temps à consacrer au *care* est notable, ceci n'est pas la seule raison qui pousse les personnes rencontrées à devenir employé·e·s de banque. Les parcours de vie<sup>125</sup> des enquêté·e·s travaillant dans le monde bancaire seront donc ainsi analysés. À l'échelle de la journée de travail, il est possible de noter que les temporalités antagonistes et l'accroissement des logiques commerciales entraînent un renforcement du groupe des travailleur·euse·s par la pratique d'un *care* mutuel et groupé. En outre, la question de la famille est une ressource conversationnelle mobilisée très fréquemment en tant qu'élément commun à celles et ceux qui travaillent en agence bancaire, renforçant aussi les logiques de groupe. Dès lors, la question se pose également du soin familial lorsque les employé·e·s de banque travaillent : quel usage font-ils et elles des TIC dans le cadre de l'articulation ? Quelle interpénétration des sphères sociales familiales et professionnelles peut-on alors relever ?

#### CHAPITRE 4. PARCOURS PROFESSIONNEL, PARCOURS DE VIE ET *care*

Ce chapitre se centre sur l'étude des parcours de vie de celles et ceux qui travaillent dans l'agence Saint-Vincent de la Banque A Ouest. Nous employons le terme de parcours dans l'acception qui en est donnée par Bénédicte Zimmermann<sup>126</sup> :

(Le parcours) implique la continuité d'un cheminement vers un but, mais sans préjugé de linéarité. Il est tributaire, d'une part, des supports et des passerelles accessibles dans un espace donné – de ce point de vue, il engage le pouvoir d'agir ; il est tributaire, d'autre part, de l'intention et la volonté d'une personne donnée – de ce point de vue, il engage le vouloir. Un parcours ne se laisse pas réduire à des choix personnels. Il est aussi fait de non-choix et de contraintes. Il se déploie dans des espaces dont la structuration collective contribue à façonner les possibles et la latitude de choix individuel<sup>127</sup>.

Une tension perceptible dans la notion de parcours permet de faire dialoguer les échelles individuelles et organisationnelles. Une telle confrontation des possibilités d'actions est également

---

<sup>125</sup> Voir Marc Bessin, « Parcours de vie et temporalités biographiques : quelques éléments de problématique », art. cité. ; Marc Bessin, Claire Bidart, Michel Grossetti (dir.), *Bifurcations : les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement*, Paris, La Découverte, 2010.

<sup>126</sup> Bénédicte Zimmermann, *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels* (2<sup>e</sup> édition), Paris, Economica, 2014.

<sup>127</sup> *Ibid.*, p.85.

comprise dans la notion de capacités qui recouvre les dimensions de choix, de potentiel d'épanouissement et de pouvoir de réalisation<sup>128</sup>. Dans la mesure où celles et ceux qui sont employé·e·s de banque font preuve d'une grande adaptabilité aux exigences commerciales, leurs socialisations aux injonctions commerciales seront d'abord étudiées, en analysant leurs parcours avant l'entrée dans le monde bancaire. Puis, dans un deuxième temps, la place du *care* dans leur parcours professionnel sera analysée : dans quelle mesure le parcours professionnel des employé·e·s de banque va-t-il dans le sens du choix pour une stabilité dans l'emploi et une facilitation du *care* ? Enfin, les cas où le *care* n'a pas été déterminant dans le choix du secteur bancaire seront interrogés à l'aune de la notion de « masculinités<sup>129</sup> ».

## A) Socialisation aux injonctions commerciales

### Recrutement des employé·e·s de banque et formations

Comme l'explique Michel Castra, « la socialisation désigne les mécanismes de transmission de la culture ainsi que la manière dont les individus reçoivent cette transmission et intériorisent les valeurs, les normes et les rôles qui régissent le fonctionnement de la vie sociale<sup>130</sup>. » Nous souhaitons donc ici nous interroger sur la façon dont les normes inhérentes au monde bancaire, et notamment ses exigences commerciales, ont été incorporées par les personnes enquêté·e·s. Quel est alors le rôle de leur parcours préalable dans leur pratique du métier ? Les chargé·e·s de clientèle partagent un métier commun malgré des profils relativement différents. Étudiant « les structures sociales du marché bancaire en France<sup>131</sup> », Pascale Moulévrier souligne l'« hétérogénéité » du champ bancaire et des conseiller·e·s qui y travaillent : il ne faut pas se laisser illusionner par « l'effet en trompe-l'œil de l'uniforme<sup>132</sup> ». En effet, de fortes disparités sont remarquables selon la situation des agences bancaires et de celles et ceux qui y travaillent. Un des facteurs de ce changement réside dans la situation rurale ou urbaine des agences. De plus, une évolution dans les recrutements explique ces différences de profils puisque, tous secteurs confondus dans le secteur bancaire, « en 2010, 88 % des embauches s'opèrent à bac +2/bac + 3 et au-delà, contre 58,5 % en 1987. 45 % des salariés des banques sont diplômés bac + 4 et au-delà<sup>133</sup>. » Ces chiffres portent sur tous les types d'employé·e·s (*back-office*, commerciaux·ales, cadres) et mettent en exergue la valorisation actuelle des diplômes dans le recrutement des chargé·e·s. Les employé·e·s font de plus en plus souvent des études avant d'intégrer le monde bancaire, fréquemment jusqu'au niveau Bac + 2 ou Bac + 3. Les BTS « Banque et assurance » ou bien les IUT « Technique de commercialisation », effectués en alternance ou non, et poursuivis ou non par une Licence professionnelle en alternance, débouchent sur les métiers de l'accueil dans les banques avant de conduire aux postes de conseil (chargé·e niveau 1 puis niveau 2 dans le cas de la Banque A Ouest). La majorité des personnes recrutées dans le secteur bancaire possèdent donc des diplômes post-baccalauréat.

Ces parcours étudiants peuvent être divers. Ainsi, le BTS « Banque et assurance » ne semble pas être la règle pour intégrer le monde bancaire, comme l'illustre l'entretien mené avec Camille :

Voilà, (ma belle-mère) travaillait, elle me dit, donc elle était au niveau de la DRH, mais rien à voir avec les recrutements, elle était à la (gestion de l'administratif). Elle me dit : « Postule à la Banque A, tu as un profil commercial, ça peut être intéressant, tout. ». Moi j'ai dit non, je veux pas je veux pas je veux pas. Et puis

<sup>128</sup> *Ibid.*, p.179 ; Voir aussi Jean de Muck, « Qu'est-ce qu'une capacité ? », in Jean de Muck, Bénédicte Zimmermann (dir.), *La Liberté au prisme des capacités. Amartya Sen au-delà du libéralisme*, Paris, Éditions de l'EHESS, 2008.

<sup>129</sup> Raewyn Connell, *Masculinités : enjeux sociaux de l'hégémonie (Masculinities)*, Cambridge, Éd. Polity, 1995), Méoïn Hagège, Arthur Vuattoux (Éd.), traduction par Maxime Cervulle et al., Paris, Éd. d'Amsterdam, 2014.

<sup>130</sup> Michel Castra, « Socialisation », in Paugam Serge (dir.), *Les 100 mots de la sociologie*, Paris, PUF, 2010, p.97-98.

<sup>131</sup> Pascale Moulévrier, « Les structures sociales du marché bancaire en France », *Revue française de socio-économie*, n°9, 2012, p.23-41.

<sup>132</sup> *Idem.*

<sup>133</sup> Geneviève Lhomme, Olivier Robert de Massy, « La formation : un investissement nécessaire pour le capital humain des banques », *Revue d'économie financière*, n°104, 2011, p.181.

au final je voulais pas passer par elle en fait, parce que je voulais rien lui devoir, et puis bah j'aime bien faire les choses par moi-même. J'y arrive tant mieux, j'y arrive pas, bah voilà tant pis. Donc euh sans lui dire, j'ai envoyé ma candidature, et j'ai quasiment enchaîné entre la fin de ma période, mon préavis de démission. Et exactement j'ai arrêté le 15 décembre à Supermarché et j'ai commencé le 8 janvier à la Banque A.

Camille, 27 ans, chargée 1, pas d'enfant

Camille a un profil « commercial » : elle a effectué un BTS spécialisé dans le commerce international, puis a été hôtesse de caisse dans la grande distribution. Les parcours liés à la vente sont communs parmi celles et ceux qui travaillent à la Banque A Ouest. Lors d'un rendez-vous clientèle mené par Tarik auquel j'ai pu assister, celui-ci conseillera à un jeune client à la recherche d'un emploi d'effectuer un BTS en alternance recouvrant les domaines commerciaux : Négociation - Relation Client ou bien Management des Unités Commerciales. Selon le chargé niveau 1, les profils issus de parcours commerciaux sont privilégiés par les ressources humaines de la Banque A. Ainsi, parmi toutes les personnes avec qui ont été menés des entretiens (soit les 20 employé·e·s de banque rencontrés tous terrains confondus), un seul a effectué un BTS Banque et assurances. Le profil de personnes ayant des expériences commerciales est majoritairement visible au sein des embauches, bien que ces expériences n'aient pas toujours rapport direct avec le secteur bancaire. Ceci peut donc confirmer le tournant commercial actuellement emprunté par les banques.

La Banque A souhaite vérifier les compétences de ses employé·e·s : pour les personnes recrutées et même dans le cas d'une expérience justifiable au sein du monde bancaire, des CDD sont systématiquement proposés. La « CDIfication » prend du temps, de nombreux contrats en CDD se succèdent jusqu'à l'embauche :

*Enfin t'as postulé parce que du coup tu connaissais la banque... ?*

J'avais déjà travaillé dans le bancaire, donc voilà, et puis la Banque A Ouest me plaisait bien, donc j'ai postulé. Il y avait une offre qui est apparue en fait, et j'ai postulé, et le poste était déjà pourvu mais ils m'ont quand même reçu en entretien. Donc voilà, ils m'ont pas pris aussitôt, ils m'ont mis dans ce qu'ils appellent le vivier en fait. Et voilà, j'ai relancé de temps en temps. Jusqu'au jour où ils m'ont pris en CDD dans un premier temps. (...)

*Et donc t'as commencé ton premier CDD dans une agence ?*

Oui je travaillais dans une agence (...). Et donc là j'y ai travaillé tout l'été, ça s'est bien passé, mon contrat s'est arrêté mais ils m'ont dit qu'ils allaient essayer de me retrouver des missions. Donc après j'ai fait une autre agence pendant deux semaines. Et après je suis arrivé ici.

*Ça s'est fait rapidement en fait ?*

Oui oui relativement. Là ça fait un an et demi que je suis là. Non non, (se reprend) cette agence-ci ça fait un peu plus d'un an.

*D'accord, ça marche. Euh... Et donc, là t'as toujours le statut d'assistant.*

Là j'ai toujours le statut d'assistant mais je suis passé en CDI en début d'année.

*D'accord, félicitations !*

Merci, j'ai suivi le parcours de... CDIfication on va dire !

Damien, 37 ans, assistant d'accueil, enfants de 3 et 1 ans

Comme de nombreux autres employé·e·s, Damien a effectué deux CDD avant d'obtenir un contrat avec des conditions d'emploi plus stables, c'est-à-dire un CDI. Ce recours à plusieurs CDD est un moyen de « tester » les nouveaux·elles arrivant·e·s souhaitant devenir employé·e·s de banque, dans le but de s'assurer de leur adéquation bien aux critères fixés par les ressources humaines. Le néologisme « CDIfication » montre ainsi bien l'idée d'un processus, ou d'un parcours, que doivent suivre les employé·e·s pour tenter d'accéder à des conditions d'emploi<sup>134</sup> plus stable.

<sup>134</sup> Nous utilisons la distinction entre travail et emploi à la manière de Françoise Piotet, *Emploi et travail. Le grand écart*, Paris, Armand Colin, 2007.

L'accent est alors mis sur l'accès aux connaissances après l'entrée dans l'entreprise : une grande importance est ainsi accordée aux formations en interne dans la carrière de l'employé·e de banque. Ils·elles ont un parcours obligatoire de formation ; un certain nombre de modules doivent être effectués chaque année, comme des formations sur l'évolution des outils de travail sont aussi prévues, mais aussi par exemple des formations pour jeunes embauché·e·s. Des tests viennent ensuite vérifier la bonne compréhension de ces diverses formations, effectuées en autonomie depuis l'ordinateur de celui·celle qui travaille, ou aux sièges bancaires régionaux. Ces formations semblent être utilisées tant pour créer une « culture commune » que pour permettre aux employé·e·s « monter en compétences », selon les terminologies indigènes. La formation « parcours jeune embauché·e », proposé à tou·te·s les nouveaux·elles entrant·e·s, semble ainsi vouloir aplanir les compétences de chacun·e, pour que tout le personnel aient le même niveau de connaissances. Les formations peuvent être ou non diplômantes : celles qui sont les plus conséquentes sont sanctionnées par un diplôme d'État, mais qui est facultatif. Tous ces modules d'apprentissage sont reconnus à l'échelle de l'entreprise mais pas nécessairement diplômants, ce qui peut poser problème pour leur valorisation lors d'un changement de profession ou d'entreprise d'employé·e·s<sup>135</sup>. Parmi celles et ceux qui souhaitent s'orienter ensuite vers des métiers plus spécialisés que celui de chargé·e niveau 2, beaucoup choisissent ainsi de suivre un « *bachelor* », formation lourde qui demande du travail personnel en plus des heures prévues au sein de l'institution et par le passage d'un examen pour sanctionner la fin de la formation. Le parcours préprofessionnel autant que l'entrée dans l'entreprise via des CDD et les formations suivies au sein du groupe instaurent une socialisation commune aux objectifs et aux logiques de l'entreprise. Mais les métiers effectués auparavant par celles et ceux qui sont aujourd'hui employé·e·s de banque montrent également des socialisations diverses aux logiques commerciales.

### Socialisations professionnelles : entre conseil et commerce

Celles et ceux qui sont actuellement employé·e·s de banque ont parfois exercé d'autres métiers auparavant. Ainsi, certain·e·s ont déjà effectué des métiers où les enjeux chiffrés étaient présents quotidiennement. C'est le cas d'Élodie, qui a d'abord occupé le métier de commerciale puis cheffe d'équipe dans une entreprise vendant des fenêtres. Puis, elle a travaillé dans une entreprise d'emballage, également en tant que cheffe d'équipe :

*Ok. Et dernière question, après je te laisse tranquille. Tu trouves pas ça trop dur les objectifs que vous avez ? (Élodie a un petit rire) Euh...*

*Parce que moi honnêtement en arrivant là je suis un peu surprise. Enfin je savais que c'était comme ça le monde bancaire, il y a pas de... Enfin tu vois je savais que vous aviez des objectifs assez importants, mais je crois que c'est plus important que ce que j'avais en tête.*

*D'accord. Alors, si tu veux moi ça me choque pas j'ai toujours fonctionné à l'objectif. Là aujourd'hui c'est mon premier (se reprend) non enfin... (Emballage) c'était comme ça aussi mais là j'ai un salaire fixe, mon premier boulot j'étais au variable. Donc euh, si tu veux, déjà dès le départ mon premier boulot c'était l'objectif. Donc ça me choque pas. Après je me dis que ça reste quand même une entreprise commerciale. Donc ils demandent forcément des objectifs. Des fois c'est ambitieux hein, je dis pas que je le réalise tout le temps hein, des fois c'est ambitieux... Par contre je pense que quand tu as, quand tu réalises pas ton objectif, si ils voient que tu as une réelle envie, une vraie volonté, t'as une posture qui fait que on voit que t'es une personne qui va répondre aux clients rapidement, t'es réactif enfin sur plein de choses et puis que tu te donnes pour l'entreprise on va pas trop t'embêter non plus. Euh après, euh... C'est ambitieux hein, ce qu'ils nous demandent ! Je pense qu'il y a pas forcément énormément de gens qui sont à leurs objectifs. Mais euh, c'est important, t'es obligé de marcher avec un objectif, parce que sinon qu'est-ce qui va te donner ta ligne de conduite toute l'année ? T'es obligé. Par contre faut qu'on te donne des objectifs réalisables. Aujourd'hui euh, ils essaient de donner des objectifs réalisables. Le problème c'est que le domaine bancaire, contrairement à d'autres domaines, euh on fait face aujourd'hui à une conjoncture où t'as les taux qui sont bas, t'as euh, enfin voilà il faut qu'on essaie de se rattraper autrement. Et aujourd'hui je pense que les objectifs*

<sup>135</sup> Pierre Bourdieu, « Classement, déclassement, reclassement », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 24, Novembre 1978, p.2-22.



ils sont là par rapport à la conjoncture actuelle. Et euh, et voilà, après... C'est ambitieux hein, mais moi... Moi ça me dérange pas. Ça me fait pas peur, c'est pas quelque chose qui me fait peur. Après j'ai toujours travaillé comme ça aussi. Et le commercial pour moi c'est important, c'est ce qui fait aussi que j'aime le métier hein, c'est qu'il y a une partie commerciale. Même si tu restes dans le conseil parce que je veux quand même conseiller le client, je veux pas faire du commercial histoire de faire du commercial. Euh, mais euh, voilà. Après... Moi ça va pas me gêner. Ça va peut-être gêner d'autres personnes, moi non. Ça me gêne pas du tout.

Élodie, 31 ans, chargée 1, enfant de 3 ans

Initialement gênée par ma question, Élodie explique ensuite que ses métiers précédents fonctionnaient sur le principe similaire d'atteinte d'objectifs chiffrés. Lorsqu'elle travaillait pour l'entreprise Fenêtres, Élodie était donc rémunérée en fonction de ses ventes, dont le montant s'ajoute à un salaire fixe peu élevé. Elle explique qu'elle a « toujours » travaillé ainsi, regrettant simplement le caractère « ambitieux » des objectifs : ils sont difficilement réalisables dans leur intégralité. Elle met en parallèle les termes de « conseil » et de « commercial », expliquant que la dimension commerciale lui convient puisqu'elle est corrélée avec un conseil. Une tension est donc remarquable dans le discours d'Élodie entre « commercial » et « conseil », l'un pouvant facilement exclure l'autre. Or, il semble important à ses yeux de parvenir à concilier ces deux aspects de son travail. En effet, Élodie m'avait expliqué avoir quitté son poste à l'entreprise Fenêtres à cause de méthodes de vente qu'elle jugeait peu éthiques, pratiquées au sein de l'entreprise. Face à une certaine « souffrance éthique<sup>136</sup> », c'est-à-dire la réalisation d'un travail en inadéquation avec ses principes moraux, Élodie a préféré chercher un autre poste. Son parcours montre donc une socialisation commerciale qui doit pour elle rester en accord avec les besoins de la clientèle. Dans leurs études tant que par des expériences professionnelles passées, la majorité des employé·e·s ont ainsi appris à gérer des objectifs commerciaux souvent élevés, tout en respectant une vision du « conseil » propre à chaque professionnel·le, c'est-à-dire à ne pas aller contre l'intérêt de la clientèle.

Cependant, pour une certaine catégorie de personnes employé·e·s de banque, cette socialisation n'a pas eu lieu. Arrivé·e·s dans les banques à une période où les objectifs n'étaient pas comptabilisés, ceux·celles-ci affectionnent particulièrement l'aspect de conseil de leur métier. Ils et elles n'ont pas nécessairement effectué d'études les destinant à des métiers du monde bancaire ou du secteur des services. Hélène a ainsi effectué un BTS dans le champ audiovisuel, qui est « (sa) passion ». Mais après avoir réalisé plusieurs expériences non rémunérées et dans l'impossibilité d'être indépendante financièrement en faisant ce qui lui plaît vraiment, elle décide d'intégrer à 22 ans une banque, comme son père qui était directeur d'agence. À 37 ans, elle travaille ainsi dans le secteur bancaire depuis 15 ans lorsque je la rencontre :

*Toi tes projets pro dans le futur, tu as une idée de ce qui te tenterait ou... ?*

Moi ce que ce que j'aimerais faire, c'est plus avoir un poste support parce que ça fait plus de 10 ans que je suis dans le réseau. La relation clientèle ne me dérange pas, c'est ce que j'aime faire dans ce métier. Euh, c'est plus que ce qu'on nous demande en terme de métier et d'objectifs commerciaux ne me convient plus. J'ai appris une autre façon de faire en fait, où on mettait en avant le conseil, et là on te demande plus des objectifs, et ça moi j'ai plus de mal. Je suis pas une commerciale donc j'ai plus de mal à être en phase avec ça, et puis j'ai envie de voir autre chose. Ça fait des années que je me dis que ouais ça serait bien que je mette à profit mes compétences sur autre chose, sur un métier support. Euh, voilà, donc je me vois bien faire un métier d'expertise sur un sujet particulier, plutôt que de rester à papillonner dans le réseau.

Hélène, 37 ans, chargée 2, enfant de 3 ans et enceinte

En conflit avec la direction de l'agence, Hélène se considère plutôt comme une conseillère que comme une commerciale, créant un hiatus entre ce que l'on attend d'elle et ce qu'elle

<sup>136</sup> Christophe Dejours, *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil, 1998.



effectue réellement. Sa relation avec ses supérieurs hiérarchiques est donc conflictuelle. La tension entre les termes « conseil » et « commerce » est ici encore employée par Hélène, mais à la différence près que, à ses yeux, le « conseil » est bien plus important que le « commerce » : on peut penser que cette priorité est liée à la non-sociabilisation professionnelle d'Hélène aux objectifs commerciaux. Cette tension professionnelle a été soulignée par Xavier Roux qui montre comment, au-delà d'un conseil affiché comme une vitrine, les employé·e·s dépassent cette façade afin de parvenir à atteindre leurs quotas chiffrés de ventes, éléments qui restent maintenus dans les coulisses de la relation bancaire<sup>137</sup>. Le parcours d'Hélène peut donc être symbolique de la façon dont le tournant très commercial pris par certaines banques régionales se heurte au refus de certain·e·s employé·e·s non sociabilisés – ni par leurs études, ni par leurs expériences professionnelles. Si une certaine socialisation commerciale peut permettre d'explicitier le rapport des professionnel·le·s à leurs pratiques, l'interrogation du parcours des employé·e·s doit également questionner le choix d'effectuer ce métier.

## **B) Un parcours professionnel en adéquation avec le parcours de vie : devenir employé·e de banque pour des conditions d'emploi stables**

Si les employé·e·s de banque ont été socialisé·e·s au caractère commercial de leur emploi, le processus du « devenir employé·e de banque » est également marqué par des choix relevant du *care*. En effet, l'accès aux métiers du monde bancaire peut souvent être mis en corrélation avec le choix d'un métier propice et conciliable avec le fait d'avoir des enfants. Les récits des femmes enquêtées mettent en avant l'aspect propice des conditions d'emploi pour une certaine stabilité allant de pair avec la parenté. Comme nous venons de le voir, Élodie, par exemple, était cheffe d'équipe dans une entreprise d'emballage avant de débiter sa carrière au sein de la Banque A. Au moment de sa rencontre avec son futur conjoint, elle travaille à Paris. Elle emménage plus tard dans l'Ouest avec son conjoint qui a créé son entreprise dans la ville où est située l'agence Saint-Vincent ; les aller-retour d'Élodie entre Paris et cette ville sont alors quasi-quotidien. Devenant mère très rapidement ensuite, elle change d'emploi et décide de passer d'un poste d'encadrement, mieux rémunéré et avec plus de responsabilités, à celui d'employée de banque :

*Et c'est une fois rentrée (de congé maternité) que tu as décidé de changer.*

Oui, quand j'ai repris l'activité, j'ai dû travailler peut-être trois mois, et puis j'ai parlé avec mon patron en lui disant « Aujourd'hui pour vous comme pour moi, je pense que c'est pas une super solution. Je préfère être honnête et vous dire qu'aujourd'hui on peut pas, voilà, je peux pas fonctionner comme ça et vous non plus. » Fin voilà, je faisais des gros horaires avant. Avec ma fille je faisais moins d'horaires parce que fallait quand même que je m'en occupe.

*Bah oui c'était un tout petit bébé.*

C'est ça ! Donc la laisser chez la nourrice à un moment donné bah... C'est bien mais il faut aussi... concilier vie de famille et vie professionnelle. Donc, on était déçus tous les deux ! Il me dit « j'étais pas prêt à te laisser partir. Mais je comprends bien ». On s'est quittés en super bons termes par contre ça c'était super, donc euh voilà.

Élodie, 31 ans, chargée 1, enfant de 3 ans

Employant le verbe « concilier », Élodie marque clairement le lien entre son changement professionnel et la naissance de sa fille. Les trajets pendulaires effectués par Élodie étaient en effet, à ses yeux, incompatibles avec sa maternité nouvelle et sa volonté de passer du temps avec le nouveau-né. Il semble en effet que sa parentalité ait un lien fort dans sa « reconversion professionnelle volontaire<sup>138</sup> », lien que Catherine Négroni n'explicité pourtant pas dans son

<sup>137</sup> Xavier Roux, « Les professionnels de la vente dans les banques : conseillers en vitrine, commerciaux en coulisses ? », in Didier Demazière, Charles Gadéa (dir.), *Sociologie des groupes professionnels, acquis récents et nouveaux défis*, Paris, La Découverte, 2009, p.310-320.

<sup>138</sup> Catherine Négroni, « La reconversion professionnelle volontaire : d'une bifurcation professionnelle à une bifurcation biographique », *Cahiers internationaux de sociologie*, n°119, 2005, p. 311-331.

article sur les liens entre bifurcation professionnelle et bifurcation biographique. Pour l'autrice, les reconversions sont en effet liées à des « événements<sup>139</sup> » analysés subjectivement comme donnant du sens à ce changement professionnel. Ces turning points peuvent être aussi bien un décès, une maladie ou un divorce, qu'une rencontre amoureuse, mais aussi des « collusions significatives » c'est-à-dire des situations banales qui entraînent néanmoins des ruptures biographiques. Ainsi, bien que la mention de la maternité ne se trouve pas dans les exemples donnés par Négroni, on peut penser que c'est un tournant propice aux bifurcations professionnelles, comme l'a bien souligné Julie Landour dans sa thèse portant sur des femmes devenues mères qui créent leurs propres activités professionnelles<sup>140</sup>.

Plus largement, et hors de bifurcations professionnelles liées à la maternité ou à la paternité, il semble que le choix de métiers bancaires puisse être lié au désir de conditions d'emploi stables et « de qualité<sup>141</sup> ». Un emploi de qualité est défini par plusieurs critères : « les modalités de recrutement, le type de contrat, les horaires, le salaire, l'accès à la formation, autant de caractéristiques constitutives de la qualité de la relation salariale<sup>142</sup> ». Bien que la catégorie de salaire puisse être sujette à discussion dans la mesure où les chargé·e·s ont un salaire variant de 1 400 à 1 700 € bruts mensuels, les autres conditions semblent être réunies à la Banque A Ouest : beaucoup des employé·e·s parviennent à être embauché·e·s en CDI après un ou plusieurs CDD, les horaires de travail actuels sont appréciés (9 h-12 h 15/13 h 45-18 h). Par exemple, dans la mesure où le conjoint de Camille est intermittent, elle a préféré choisir un emploi où les horaires étaient fixes et propices à une vie de famille :

Non, ah non, pour le coup non, après c'est variable (les horaires de mon conjoint). Ça a été aussi un sujet de changement de profession, dans mon choix, c'est que moi non plus à la base j'avais pas d'horaires fixes, en étant hôtesse de caisse, c'était beaucoup de coupure, j'ai dit par rapport à la vie de famille, si on a tous les deux des horaires variables ça va être compliqué, donc euh, moi ça va être des horaires fixes, lui non, il en aura jamais. Après voilà, il sait plus ou moins, donc voilà, et puis c'est des plannings 3 semaines à l'avance, donc c'est compliqué d'anticiper des fois.

Camille, 27 ans, chargée 1, pas d'enfant

La jeune femme explique ainsi que parmi les raisons qui l'ont poussée à quitter le métier d'hôtesse de caisse, la perspective d'une organisation complexe à cause d'horaires changeants pour son conjoint et pour elle a été rédhibitoire. Les conditions d'emploi stables que propose le métier d'employé·e de banque, à travers les horaires fixes par exemple, mais aussi un salaire non conditionné aux ventes et croissant au fil des postes occupés dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée, sont souvent mises en valeur comme des aspects très positifs, qui ont amené les enquêté·e·s à choisir ce métier :

*Et après, ton BTS, c'était quelle spécialité ?*

BTS c'était action commerciale, renforcé dans tout ce qui était marketing et langues étrangères.

*Ça te plaisait beaucoup à l'époque, c'est pour ça que tu as décidé de t'orienter... ?*

Oui, je savais que mon objectif était d'évoluer en interne et d'avoir un contrat de travail plutôt sécurisant. Et puis surtout parce que le fait d'avoir trop de diplômes et pas d'expériences c'est pas non plus forcément quelque chose de valorisant.

Laetitia, 37 ans, chargée 2, enfant de 8 ans

<sup>139</sup> Catherine Négroni, « Ingrédients des bifurcations professionnelles : latence et événements déclencheurs », in Marc Bessin, Claire Bidart, Michel Grossetti (dir.), *Bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement*, Paris, La Découverte, 2010, p.176-183.

<sup>140</sup> Julie Landour, *S'engager en parentalité et créer son activité : l'entreprise paradoxale des Mompreneurs en France (2008-2014)*, Thèse de doctorat, Paris, EHESS, 2015.

<sup>141</sup> Pascal Caillaud, Bénédicte Zimmermann, « Sécurisation des parcours et liberté professionnelle : de la "flexicurité" aux capacités », *Formation emploi*, 2011, n°113, p. 33-47.

<sup>142</sup> *Ibid.*, p.43.

Les conditions dans lesquelles le poste d'employé·e de banque est exercé ne sont pas précaires. Ce cadre de travail, valorisé par les employé·e·s, est propice à l'accès à la propriété et l'entrée en parentalité. On peut donc lier le désir de conditions d'emploi stables, sécurisantes et la volonté de devenir parent sous-entendue par les femmes enquêté·e·s. De plus, les possibilités d'évolutions professionnelles permises par les nombreuses formations et les multiples types de postes existants dans la structure importante de la Banque A Ouest ont été des facteurs déterminants dans le processus décisionnel sur lequel nous reviendrons.

Comme nous l'avons vu, les assistant·e·s d'accueil occupent le niveau le plus bas de la hiérarchie bancaire. Presque toutes et tous les employé·e·s de banque commencent par occuper ce métier – même Élodie, ayant occupé des fonctions d'encadrement d'équipes au sein de ses deux postes précédents. Ce moment de faible responsabilité à l'intérieur d'un parcours professionnel bancaire relativement ascendant pour les femmes est ainsi l'occasion pour plusieurs enquêtées de devenir mères, avant d'être promues chargées de clientèle puis, peut-être plus tard, chargées spécialisées – les évolutions qui poussent les femmes à être encadrantes sont néanmoins rare au sein de la Banque A :

*Tu penses à un deuxième là ?*

Ouais. Pas prochainement mais je pense ouais ! Je pense que je voudrais le faire, bah si, prochainement si, avant le poste de conseiller. Parce que si tu le fais pendant que tu prends un nouveau poste, les clients ils sont déjà assez mécontents de changer de conseiller à chaque fois, si je prends le poste pour 6 mois, que je tombe enceinte et qu'ils ont, qu'ils aient quelqu'un d'autre, que je reprenne le poste un an après, je pense que c'est trop... Vaut mieux que je le fasse à un changement de poste en fait.

*Hum. Ouais c'est stratégique aussi !*

Ouais. Faut penser à ça aussi.

Pauline, 25 ans, assistante d'accueil, enfant de 2 ans

Pour Pauline, le poste d'assistante d'accueil est donc le moment idéal pour avoir son deuxième enfant – elle est devenue mère pour la première fois alors qu'elle était encore étudiante. De même, l'entrée en maternité et la naissance des deux enfants de Magda sont également advenues lorsqu'elle était encore assistante d'accueil :

Ouais, je suis restée 7 ans en fait. Mes deux congés mater aux deux. Mais c'est vrai que c'est long en général, mes collègues elles ont mis le même temps, c'est vrai que c'est assez long là-bas (en Île-de-France) d'évoluer. Et c'est vrai que là-bas mon but c'était de... Bah de faire mes grossesses, et après de penser à moi et évoluer quoi. J'étais plutôt dans cette optique là aussi. Et après donc euh, donc j'ai eu, enfin on était un vivier de conseiller (niveau 2) où t'avais des tests, des entretiens avec la direction pour passer conseiller (niveau 2) donc encore différent d'ici, et puis donc je suis passée conseillère (niveau 2), donc là je suis partie de l'agence (...)

Magda, 34 ans, chargée 2, enfants de 10 et 6 ans

Le début de sa carrière lui semblait ainsi être le moment propice pour avoir ses enfants. Tant à travers des bifurcations professionnelles, que le choix de conditions d'emploi stables et une trajectoire de carrière suivant un schéma ascendant – instaurant ainsi une prise de responsabilité progressive –, le métier d'employée de banque semble propice pour devenir parent. Ceci est le cas pour de nombreux métiers présentant de telles conditions d'emploi, mais le *care* permis les horaires de travail et les conditions d'emploi capacitantes semble être un élément important et parfois déterminant aux yeux des enquêté·e·s.

## C) Masculinités, carrière et employé·e-s de banque

### Masculinités des employé·e-s de banque

Si les femmes exerçant le métier d'employé·e de banque ont jusqu'ici beaucoup été mentionnées, des hommes exercent aussi ce métier. Dans une perspective typologique des masculinités telle que la développe Connell<sup>143</sup>, un modèle de « masculinité hégémonique » est notable pour certains employés du monde bancaire. Connell définit la masculinité hégémonique comme « une "configuration des pratiques de genre" visant à assurer la perpétuation du patriarcat et la domination des hommes sur les femmes<sup>144</sup> ». Il s'agit d'un « rôle social masculin<sup>145</sup> » à la fois normatif et essentialisant. L'analyse des masculinités se fonde sur une structure genrée, qui distingue les rapports de pouvoir, les rapports de production et l'attachement émotionnel. On peut alors analyser les masculinités au sein du monde professionnel, qui donne à voir tant des rapports de pouvoir que de production et l'aspect émotionnel du travail. La masculinité hégémonique passe par le monopole des responsabilités par les hommes. Alexandre, le directeur de l'agence où j'ai pu effectuer mon observation, pourrait symboliser une forme de domination hégémonique masculine. Responsable d'une des plus grandes agences de la Banque A Ouest, il a également sous sa tutelle cinq autres agences de la même ville. Il a d'abord effectué une école de commerce privée spécialisée dans l'agriculture, où il a obtenu un diplôme de master. D'abord chargé pour une clientèle spécialisée, il gravit peu à peu les échelons jusqu'à atteindre son poste actuel, particulièrement prestigieux étant donné son âge – il n'a que 34 ans au moment de l'entretien. Il m'explique que son prochain poste sera très probablement au sein de la direction de la Banque A Ouest. Son parcours ascendant et son management directif à tendance persuasive font d'Alexandre un exemple de masculinité hégémonique. Lorsqu'il mentionne sa paternité (un enfant d'un an et demi, un autre à venir), c'est sur le ton de la plaisanterie, avec beaucoup de recul. Les représentations de la masculinité hégémonique renforcent la dichotomie sociétale entre le *care* perçu comme féminin, et la sphère productive qui permet aux hommes de s'épanouir. Pour lui, le choix du métier d'employé de Banque A été initialement déterminé par les perspectives d'ascension qui existent au sein de ce secteur d'activité, tel qu'Alexandre me le présente. Ayant effectué un master en école de commerce également, Djamilia, âgée de 30 ans, a choisi le monde bancaire pour les mêmes raisons qu'Alexandre :

*Ouais, là, tu t'es dit que la banque ça pouvait t'intéresser ?*

En fait ce que je recherchais étant donné que je suis diplômée d'une école de commerce, que j'ai toujours travaillé, mon objectif c'était de travailler dans le commercial et travailler en clientèle. Donc ça c'était sûr. (...) Donc euh, pourquoi la banque, pour une raison très simple, c'est que un, l'accompagnement client sur du long terme moi ce que je recherchais, pas faire du *one-shot*. Ce qu'on appelle nous du *one-shot* c'est faire une vente avec un client et pas le revoir, comme par exemple quand tu vends des fenêtres, quand tu vends un téléphone etc., t'as pas de relationnel en fait, t'as pas de suivi client. Moi c'est ce que je recherchais. (...) Et pourquoi la vente, parce que c'est un monde en perpétuelle mutation, aussi un monde du travail qui permet plusieurs orientations professionnelles. Aujourd'hui je suis sur le marché des (particuliers), demain je vais m'orienter sur le marché des pros, donc tout en restant toujours dans la même entreprise ! Y a très peu de secteurs qui t'offrent cette chance-là en fait. Donc voilà pourquoi ça m'intéressait la banque, et puis finalement en plus des aspirations professionnelles, parce que tu peux évoluer sur différents postes. Donc euh derrière en termes d'évolution ça permet de garder aussi une stabilité dans l'entreprise et dans l'entreprise que tu côtoies tous les jours. J'ai des amis avec qui j'étais en promo d'école de commerce, aujourd'hui voilà si elles veulent évoluer il faut qu'elles quittent leur entreprise. Moi c'était un critère que je ne voulais absolument pas, parce que j'ai fait de l'alternance, parce que j'ai bougé de pas mal d'entreprises, et que finalement, c'est bien parce ça permet de s'adapter, je suis quelqu'un qui s'adapte très rapidement, quelqu'un voilà de malléable, mais au bout d'un moment t'as envie aussi de stabilité, donc voilà c'est pour ça que je suis allée dans la banque.

Djamilia, 30 ans, chargée 2, pas d'enfant

<sup>143</sup> Raewyn Connell, *Masculinités : enjeux sociaux de l'hégémonie*, op. cit.

<sup>144</sup> Méoïn Hagège, Arthur Vuattoux, « Introduction », Raewyn Connell, op. cit., p.11.

<sup>145</sup> Raewyn Connell, op. cit., p.63. Sur cette perspective des masculinités, voir aussi tout le chapitre « L'organisation sociale de la masculinité », Raewyn Connell, op. cit., p.59-88.



Si Djamila évoque bien la question de la stabilité des conditions d'emploi, soulignant le caractère sédentaire du poste obligatoire à ses yeux, elle insiste surtout sur les « évolutions » possibles et les perspectives de carrière. Ayant effectué un master en école de commerce, Djamila souhaite une trajectoire ascendante. Elle représente un certain modèle de féminité non conforme aux stéréotypes genrés<sup>146</sup> par cette volonté de faire avancer sa carrière<sup>147</sup>. Ses parents sont immigrés marocains, Djamila est issue d'une famille populaire de six enfants. Son père, aujourd'hui à la retraite, était ouvrier du bâtiment et sa mère n'a pas exercé de travail rémunéré. Avec ses 5 frères, Djamila semble s'être construite sur un modèle de féminité non stéréotypée. Comme l'y invite Connell, il faut mettre en relation les analyses sur les masculinités avec une perspective intersectionnelle, c'est-à-dire d'interaction entre le genre, la race, et la classe<sup>148</sup>. Descendante d'une famille issue de l'immigration, Djamila semble dès lors chercher à atteindre une certaine reconnaissance par ce parcours déjà très dynamique. On peut émettre l'hypothèse que, racisée, Djamila s'émancipe d'autant plus des stéréotypes liés aux féminités pour construire un parcours très ascendant. Elle n'a pas de compagne·on et n'est pas mère, ce célibat renforçant peut-être une assimilation normative aux modèles masculins pour une femme souhaitant une carrière ascendante. Djamila et Alexandre sont d'ailleurs les seul·e·s de l'agence à posséder un compte sur le réseau social professionnel LinkedIn<sup>149</sup>, preuve de cet engagement très fort. Pour eux, le choix initial du métier d'employé·e de banque n'est pas lié à la pratique d'un *care* familial, et à travers ces deux exemples on peut constater que des normes propres aux masculinités s'imposent pour celles et ceux s'orientant vers des carrières ascendantes.

Des formes de « masculinités complices » sont également remarquables dans ceux qui travaillent dans l'agence Saint-Vincent. La masculinité complice correspond à la « légitim(ation) de la masculinité hégémonique, sans nécessairement en tirer bénéfice<sup>150</sup> ». Damien, 37 ans, est assistant d'accueil. En effet, il a eu un parcours professionnel mouvementé, ne trouvant pas de contrats stables. D'abord agent commercial immobilier indépendant au début de sa vie professionnelle, il est ensuite contraint d'effectuer des missions d'intérim durant 7 ans, bien qu'il souhaite trouver un emploi plus stable. Il enchaîne ensuite quatre CDD dans des banques, dont deux à la Banque A, où il est ensuite embauché en CDI à la fin de l'année 2015. Devenu père en 2013, alors employé en CDD dans une banque, il a son deuxième enfant en 2016. Très timide, il crée peu de liens avec ses collègues bien qu'il déjeune au sein de l'agence tous les jours. Il parvient le plus souvent à atteindre ses objectifs commerciaux, élément important pour lui puisqu'il souhaite très fortement « évoluer », c'est-à-dire assurer son passage au grade de chargé niveau 1 :

*Et vous vous organisez comment dans ces cas-là ?*

Bah jusqu'à présent en cas de maladie... Alors heureusement ça nous arrive pas trop souvent, jusqu'à présent c'est surtout ma femme qui l'a fait, parce qu'au niveau de son boulot c'est relativement facile en fait, et moi c'est toujours pareil, par rapport à ma perspective d'évolution, j'évite de... De pas être présent quoi. Mais je me suis dit que à l'avenir, enfin voilà, quand j'aurais évolué, que je me serais stabilisé, que je connaîtrai mieux mon boulot, que... on répartirait plus en cas de maladie et tout. Que ce soit pas que elle non plus.

Damien, 37 ans, assistant d'accueil, enfants de 3 et 1 ans

Privilégiant sa carrière sur sa vie personnelle et ses enfants pour s'assurer de gravir le prochain échelon hiérarchique interne en devenant niveau 1, Damien peut donc être rapproché des

<sup>146</sup> Simone de Beauvoir, *Le Deuxième Sexe* (1949, 1976), volumes 1 et 2, Paris, Folio, Essais, 2003 ; Monique Wittig, *The Straight Mind*, Boston, Beacon Press, 1992 ; *La Pensée straight*, Paris, Balland, 2001.

<sup>147</sup> Nathalie Lapeyre, Nicky Le Feuvre, « Concilier l'inconciliable ? Le rapport des femmes à la notion de "conciliation travail-famille" dans les professions libérales en France. », art. cité.

<sup>148</sup> Raewyn Connell, « L'organisation sociale de la masculinité », Raewyn Connell, *op. cit.*, p.72.

<sup>149</sup> D'après mes propres recherches sur le réseau social LinkedIn.

<sup>150</sup> Méoïn Hagège, Arthur Vuattoux, « Introduction », Raewyn Connell, *op. cit.*, p.11.



masculinités complices, c'est-à-dire « relay(ant) les valeurs de la domination, sans y avoir un intérêt direct<sup>151</sup> ». En effet, assistant d'accueil à son âge, Damien est par ailleurs dans une situation professionnelle où il semble être dominé. En effet, les assistant·e·s d'accueil sont communément jeunes, comme Solène (21 ans), Pauline (25 ans) ou Nicolas (25 ans). Ainsi, à 37 ans, Damien est bien plus âgé que ses collègues assistant·e·s. Les autres membres de l'agence âgé·e·s de plus de 35 ans sont tou·te·s chargé·e·s niveau 2 ou font même déjà partie de l'encadrement de l'agence. Ceci le met dans une position particulière : il n'est pas particulièrement proche de ses collègues assistant·e·s qui sont plus jeunes que lui, mais les chargé·e·s ne montre pas non plus particulièrement de sympathie à son égard.

Des contre-exemples à la volonté de carrière des personnes perçues comme « masculines » de la Banque A existent. Tarik, 26 ans, occupe le poste de chargé niveau 1, bien qu'il soit toujours classé administrativement comme étant assistant d'accueil. Il pourrait être situé à mi-chemin entre la masculinité « complice » et la masculinité « subordonnée ». La masculinité subordonnée recouvre des personnes traditionnellement exclues des systèmes hétérocentrés ou « blancs », c'est-à-dire ceux dont les caractéristiques sociales éloignent d'emblée de la masculinité hégémonique et qui sont eux-mêmes dominés par l'hégémonie. Racisé, ayant des parents d'origine nord-africaine, Tarik grandit en Île-de-France et emménage dans l'Ouest en 2013 avec sa compagne, pour avoir une qualité de vie supérieure, et cherche alors un métier avec des conditions d'emploi stables. Tarik rejoint la Banque A en 2014, d'abord employé dans une ville de 4 000 habitants située en territoire rural. Tarik étant très performant dans ses objectifs commerciaux, Alexandre, le chef d'agence, tient absolument à ce que le chargé travaille dans l'agence Saint-Vincent : une confiance mutuelle lie les deux hommes. Alexandre fait parfois des plaisanteries à Tarik sur sa prétendue « féminité » : le second est intarissable sur son fils, né en 2015, et revendique son caractère « maniaque » sur le plan des tâches domestiques. Dans cette agence fortement féminisée, il mobilise très souvent les sujets de conversation liés au ménage et à sa famille. Dès lors, plusieurs formes de masculinités peuvent être notables dans les employé·e·s de banque rencontré·e·s. L'aspect de *care* dans le choix du métier d'employé·e bancaire n'est pas allouable aux seules femmes : des hommes choisissent aussi cette profession pour ses conditions d'emploi stables, et le temps qu'il leur permet d'accorder à leur famille, à l'instar de Tarik. Par ailleurs, des perspectives de carrières peuvent avoir motivé le « devenir employé·e de banque », mettant alors en évidence des formes de masculinité hégémonique ou complice. Il faut donc relativiser le constat qui pourrait faire croire que les métiers bancaires sont occupés uniquement par des femmes cherchant un emploi compatible avec leur vie familiale. De plus, même si ce dernier schéma semble dominant, celles-ci semblent également intéressées par les perspectives ascendantes de carrière offertes par le secteur bancaire.

### Articuler carrière et *care*

Les femmes rencontrées dans le cadre du terrain à l'agence Saint-Vincent montrent, comme nous l'avons constaté, un attrait pour le monde bancaire dans la mesure où il offre une situation stable et des horaires plutôt propices à une vie de famille. Néanmoins, leurs discours démontrent la volonté d'un parcours professionnel qui soit à leurs yeux réussi, c'est-à-dire qui montre un développement et une progression certaine. Ceci est particulièrement lié au contexte d'enquête. En effet, l'agence dans laquelle l'observation a été menée rassemble des employé·e·s particulièrement motivé·e·s et compétent·e·s, qui ont été choisi·e·s sur ces critères par l'équipe encadrante. Dès lors, parmi celles qui sont mères et employées de banque, une maternité épanouie

<sup>151</sup> Arthur Vuattoux, « Penser les masculinités », *Les Cahiers dynamiques*, n°58, 2013, p.84-88.

tant que des objectifs commerciaux réussis sont affichés. De plus, ces femmes ont un projet professionnel ambitieux, qui pourrait tendre à les rapprocher des femmes cadres étudiées par Sophie Pochic et Cécile Guillaume<sup>152</sup>. Un certain idéal de la femme active est incarné par ces parcours. Élodie, ancienne cheffe d'équipe dans l'entreprise Fenêtres puis au sein d'Emballages, souhaite devenir monitrice au sein de la Banque A. Ce poste consiste en l'accompagnement de chargé·e·s niveau 1 et 2, pour vérifier leurs compétences et les aider sur certains thèmes qui pourraient leur poser des difficultés :

*Donc là t'es (chargée niveau 1) ou (chargée niveau 2) ?*

Là je suis (chargée niveau 1), ouais, (chargée niveau 1). Donc là, mon but à la Banque A, je suis rentrée à la Banque A en me disant voilà, la banque ça me plaît, je vais apprendre plein de choses nouvelles parce que pour moi j'étais novice. Effectivement je vais avoir plus des postes à responsabilité comme j'ai pu voir avant, de gérer des personnes, ou de transmettre un savoir. Moi ce qui me fait vivre aujourd'hui c'est de me dire, bah je vais le matin au travail et je vais apprendre à des personnes ce que je sais, et leur transmettre mon savoir. Donc voilà, j'attends aujourd'hui une évolution, donc j'espère, je croise les doigts !

Élodie, 31 ans, chargée 1, enfant de 3 ans

Comme nous l'avons étudié précédemment, Élodie a souhaité changer de profession car son poste précédent, situé à Paris, ne correspondait plus à la vie familiale nouvelle qu'elle avait commencée dans l'Ouest. Néanmoins, recrutée en CDD puis en CDI à la Banque A, ce changement de parcours est mal interprété par les Ressources humaines de la Banque A, qu'elle rencontre lors d'un entretien visant son passage en CDI :

(...) Et en entretien individuel on s'est pas bien compris en fait j'ai expliqué qu'aujourd'hui, si j'étais à la Banque A c'est parce qu'aujourd'hui la banque ça me plaisait et que la politique de la Banque A me plaisait aussi, et que aussi c'était pour un choix privé parce que mon boulot d'avant ne me permettait pas, aujourd'hui, de profiter aussi de ma famille. Et je pense que eux ont dû percevoir plutôt le côté euh, bah elle veut faire ses 35 heures, elle veut être payée le 25 du mois. Donc je te grossis encore le truc mais c'est un peu ça qu'ils ont, qu'ils ont dû se poser comme questions. Ils m'ont quand même recrutée mais je sais que ça avait posé un peu problème en entretien individuel. Après... Après j'ai dit ce que je pensais, je suis pas quelqu'un qui triche. Si j'ai envie de dire, voilà je leur dis vraiment ce que je pense et la réalité.

Élodie, 31 ans, chargée 1, enfant de 3 ans

Dès lors, si Élodie a changé d'emploi pour une meilleure gestion de ses temps sociaux, elle œuvre de son mieux pour s'assurer des perspectives d'évolution. Comme l'ont pourtant sous-entendu les Ressources Humaines de la Banque A, il ne faut donc pas aller trop vite en affirmant que les femmes choisissent le métier d'employé·e de banque simplement pour des conditions d'emploi sécurisantes. En effet, des volontés de trajectoires professionnelles ascendantes sont également visibles fréquemment, qui sont permises par l'entreprise bancaire. Camille, chargée 1 et ancienne hôtesse de caisse qui souhaitait un métier avec des horaires stables, m'expliquera aussi que le manque de perspectives d'évolutions professionnelles dans son emploi précédent l'a poussée à chercher un domaine où elle pourrait avoir un parcours qui donne lieu à un développement professionnel<sup>153</sup>. La Banque A Ouest regroupe de nombreux postes différents, tant dans les perspectives d'évolutions hiérarchiques que dans la variété des métiers possibles allant du secteur commercial des services jusqu'à des fonctions administratives. Les femmes qui sont employé·e·s à la Banque A ont donc également choisi ce métier pour ses conditions d'emploi « capacitanes » du point de vue des développements professionnels. « Faire carrière » est parfois difficile car les évolutions sont attendues pendant des temps longs, ce qui se justifie par le faible nombre de postes disponibles dans certaines catégories de métiers. Si les femmes semblent encouragées à des carrières ascendantes par les supérieur·e·s et l'accès à des formations, les chiffres illustrant l'existence d'un plafond de verre

<sup>152</sup> Cécile Guillaume, Sophie Pochic, « Les attendus implicites de la carrière : usages et mises en forme de la vie privée dans une grande entreprise française », in Isabelle Berrebi-Hoffmann (dir.), *Politiques de l'intime*, op. cit., p.145-167.

<sup>153</sup> Voir Bénédicte Zimmermann, « Chapitre 9. Parcours et développement professionnel », *Ce que travailler veut dire*, op. cit., p.177-197.

dans la banque montrent que la réalité est plus difficile et des discriminations persistent. De plus, comme l'a exprimé Zimmermann, les formations ne suffisent pas à entraîner des capacités dans la mesure où un faisceau de facteurs sociaux et organisationnels complexifient les possibilités de développement professionnel. La question du genre peut notamment freiner les évolutions. Un suivi des enquêtées serait donc nécessaire pour parvenir à savoir si les femmes et les hommes rencontré·e·s parviennent à réaliser ou non leurs projets professionnels.

L'étude des parcours des employé·e·s de banque permet de dresser plusieurs constats : d'abord, celles et ceux qui exercent des métiers bancaires ont été socialisé·e·s aux pratiques commerciales lors de leurs études post-baccalauréat ou bien à l'occasion d'expériences professionnelles passées. Dans certains cas néanmoins, pour des employé·e·s ayant travaillé dans un contexte où l'atteinte des objectifs commerciaux n'était pas obligatoire, ayant choisi ce métier par défaut, cette socialisation n'a pas eu lieu, et les employé·e·s rejettent alors les pratiques bancaires actuelles. Une tension entre le « conseil » et le « commerce » est dès lors palpable. Les conditions d'emploi des métiers bancaires sont mises en avant comme positives, ayant un certain poids dans le choix de devenir employé·e de banque : elles semblent, par leur stabilité, favorables à la pratique du *care* et à l'accès à une vie familiale. Elles contrastent donc avec le travail en lui-même, qui semble être peu propice à l'exercice d'un *care*, par l'accroissement des temporalités sur le lieu de travail. Mais d'autres logiques professionnelles existent également dans l'accès au monde bancaire : en se centrant sur l'analyse des masculinités, il est possible de constater que certaines personnes choisissent ce métier pour les possibilités de carrières et d'évolutions qu'il offre au sein de la banque régionale. Cependant, la pratique du *care* et la volonté de parcours professionnels ascendants ne sont pas antinomiques : des employé·e·s, dans le contexte de l'agence Saint-Vincent de la Banque A Ouest, veulent à la fois garder du temps pour être disponibles pour leurs familles et avoir une carrière qui soit satisfaisante à leurs yeux. Si nous avons pu examiner les différentes raisons qui amènent les enquêté·e·s à devenir employé·e·s de banque, nous allons maintenant nous concentrer sur les interactions au sein de l'agence bancaire. En effet, le contexte d'exercice de ce métier (temporalités commerciales resserrées, TIC omniprésentes, conscience des objectifs à atteindre) rend le quotidien des employé·e·s parfois difficile. Or, pour faire face à ces difficultés, il semble que les employé·e·s de banque tendent à construire des logiques de groupe, créant ainsi une forme de *care* au sein de l'agence. Quelles sont les pratiques alors mises en place ?

## **CHAPITRE 5. RÉPONSES GROUPEES AUX ÉVOLUTIONS DU MÉTIER D'EMPLOYÉ·E DE BANQUE : RECRÉER UN *care***

Lors de l'observation ethnographique des pratiques de travail, une grande solidarité des employé·e·s a été observée. D'abord à travers les temps en commun tels que les pauses café ou le déjeuner, une ambiance quasi amicale est remarquable. Il faut néanmoins remettre celle-ci en perspective avec des volontés managériales de renforcer la culture de groupe au sein de la Banque A Ouest. Mais les relations à l'intérieur du groupe vont au-delà de simples logiques de management, puisque l'on peut constater un *care* mutuel dans les relations entre collègues. De façon sororale et selon des logiques genrées, les employées de banque prennent soin les unes des autres. Certaines limites se posent néanmoins au *care* mutuel : tou·te·s n'en sont pas bénéficiaires. La famille est un sujet de conversation fréquemment mobilisé, qui permet de maintenir un lien extérieur au travail entre les employé·e·s, faisant d'eux un groupe ayant des traits communs qui dépassent le simple ressort professionnel.

## A) Temporalités et rites de la journée de travail : la création d'une culture de groupe

### D'individus travaillant individuellement à une logique de groupe

Au sein de l'agence Saint-Vincent de la Banque A Ouest, la création d'une culture de groupe est visible. Comme nous l'avons vu, l'organisation spatiale de l'agence n'y est pas pour rien : l'existence de deux open-spaces communiquant instaure des échanges entre celles et ceux qui y travaillent. Djamila m'explique que d'un point de vue professionnel, cet agencement a des atouts :

*Bah surtout dans ce type d'organisation, d'organisation spatiale où, en open-space, vous partagez pas mal de choses quoi.*

On partage pas mal de chose, même si on est en bureaux fermés c'est important. Fin c'est ce qui nous permet aussi d'atteindre les objectifs. Euh tu vois par exemple quand je demande à Magda si elle a atteint ses objectifs, et qu'elle me dit nan, et que je la rassure derrière, fin... Si t'as pas cet esprit de groupe, déjà t'en as, qui viendront pas venir te voir en te demandant où t'en es dans tes résultats, qu'est-ce que toi tu fais, y aura pas de partage de bonnes pratiques en fait. Donc c'est important, c'est important. Et puis c'est important derrière si demain t'as un litige avec un client, ta collègue derrière elle sait comment tu travailles en plus quoi. Et puis au café on parle aussi des dossiers des fois, donc euh c'est important. Moi je trouve que c'est important, le café c'est toujours important. Même dans les petites agences c'est toujours des moments importants.

Djamila, 30 ans, chargée 2, pas d'enfant

Quand j'amène le sujet du « partage » au sein de l'*open-space*, Djamila entend d'emblée cette question dans son acception professionnelle : pour elle, l'organisation spatiale permet une communication optimale, et ce qu'elle nomme un « partage de bonnes pratiques », c'est-à-dire une entraide professionnelle. Par cette formulation stéréotypée, Djamila souligne les échanges constants au sein du groupe d'employé·e·s : sans entraide, l'atteinte des objectifs commerciaux est rendue encore plus difficile. Ainsi, l'organisation spatiale mise en place par la direction de la Banque A Ouest semble avoir des conséquences positives sur le travail et facilite l'atteinte des objectifs commerciaux pourtant jugés élevés. La proximité spatiale de celles et ceux qui travaillent les aide grandement. Par exemple, lors de la période d'observation, la Banque A Ouest change l'outil informatique qui est la plateforme de travail interne : l'interface qui leur permet de retrouver les client·e·s et d'effectuer telle ou telle opération n'est plus la même. Tous les repères de celles et ceux qui travaillent sont alors brouillés ; bien qu'ils·elles aient eu des formations sur ce nouvel outil, ce changement complique leur travail. Ainsi, toute l'équipe se pose mutuellement des questions et il n'est pas rare qu'un·e employé·e aille au bureau d'un·e autre pour l'aider et lui montrer comment faire telle ou telle action. Djamila insiste sur cette possibilité d'échange grâce à la proximité spatiale qui permet de recourir aux autres en cas de difficulté pour travailler plus efficacement. À la fin de cette explicitation du travail en groupe, elle ajoute : « Et puis au café on parle aussi des dossiers des fois, donc euh c'est important. » Revenant sur les moments en commun au sein de l'agence, elle démontre alors que ceux-ci permettent un échange. De quels types d'échanges s'agit-il ? Sont-ils mis en place spontanément par celles et ceux qui travaillent ou bien par la direction de l'agence ?

### Les temps en commun : insufflés par le management ou créés par les employé·e·s ?

Tous les matins, l'équipe se retrouve dans la cuisine de l'agence pour prendre un café : ce moment dure en général une vingtaine de minutes et se tient alors que l'agence est déjà ouverte, entre 9 h et 10 h du matin. Généralement, le directeur ou la directrice adjointe passent dans l'*open-space*, en proposant à l'assemblée : « Café ? », puis tou·te·s se retrouvent dans la cuisine pour ce moment en commun. À la suite des travaux réalisés dans l'agence Saint-Vincent en 2014, la cuisine a été aménagée pour qu'elle soit un espace agréable, avec une très grande table et des fenêtres, pouvant accueillir toute l'agence pour le café matinal, à condition que



certain-e-s restent debout (mais pas pour la pause du midi, il manque des places à table). Qui a mis en place le traditionnel café du matin ? Pour Anne Monjaret qui travaille sur l'appropriation des espaces de travail, il existe un lien entre la féminisation d'une équipe et l'existence de tels moments :

La présence de femmes dans les activités professionnelles favorise la pénétration de la sphère privée dans l'espace professionnel, non seulement par la culture matérielle qu'elles diffusent, mais aussi par leurs discours. Auraient-elles ainsi été à l'origine de l'instauration des pratiques sociales telles que le rite journalier et répété de la pause café, pratique individuelle mais aussi collective<sup>154</sup> ?

Monjaret explique donc que certaines pratiques sociales ritualisées pourraient avoir été mises en place par les femmes, en ce qu'elles instaurent une interpénétration forte des sphères privées et professionnelles. Or, le directeur de l'Agence Saint-Vincent me le confirmera lors d'un entretien individuel, il a décidé d'instaurer cette tradition pour créer des liens avec son équipe, à la façon du « management de la chouquette<sup>155</sup> ». Comme l'explique un article du *Monde* de façon humoristique, une certaine manipulation des employé-e-s pourrait être notable par la volonté de créer une atmosphère détendue en instaurant un partage de viennoiseries, généralement amenées par le manager. Si l'article reconnaît ne se fonder sur aucune étude scientifique, il faut néanmoins noter que la convivialité des moments en commun du travail est renforcée par le partage de nourriture :

L'alimentation au travail, entendue au sens large comme l'ensemble des pratiques alimentaires liées à l'activité rétribuée, pratiques quotidiennes ou exceptionnelles, celles du temps de grève ou du temps de fête, constitue un observatoire privilégié des pratiques sociales, qu'il s'agisse des rapports de pouvoir hiérarchiques ou des logiques horizontales de sociabilité dans le monde du travail<sup>156</sup>.

Plusieurs employées soulignent néanmoins que si le moment du café a bien été instauré par la direction de l'agence, il était trop inscrit dans des logiques professionnelles à leurs yeux. Elles ont alors souhaité en faire un moment plus détendu, où des sujets extérieurs au monde professionnel pourraient être abordés :

(...) Et c'est ce que je leur reprochais (à la direction de l'agence), c'est le fait de ne pas avoir assez ce côté humain. Alors je suis sûre qu'ils l'auraient eu naturellement hein mais euh, je voulais qu'il y ait un déclic à un moment donné leur dire : « ben voilà aujourd'hui je m'appelle Élodie F., bah oui je suis autre chose qu'une commerciale. J'ai autre chose dans le ventre à vous donner voilà, je suis peut-être très sympa, je peux vous apporter des choses que vous voyez pas forcément. » (...)

*Pourtant vous faisiez déjà les cafés tous les matins... ?*

Oui, mais on parlait beaucoup de boulot. Et moi j'ai besoin à un moment donné de sortir aussi du contexte travail. Forcément t'y reviens naturellement, mais... Bon on peut se raconter autre chose quoi, on peut se parler de nos vies, on peut se raconter des trucs sympas, ou ce qu'on a vu à la télé, ou dire « Bah moi je suis pas d'accord sur tel truc que j'ai vu ou entendu à la radio ». C'est sympa aussi de sortir du contexte un petit peu, et de se découvrir sous d'autres aspects, donc ça c'est important. Il y avait pas ça au départ quand je suis arrivée. Et du coup là maintenant je trouve que ça y est on parle de tout et de rien, même des fois on part trop en vrille, certes (*nous rions*). Mais voilà c'est sympa de se dire que voilà, mon responsable il me parle pas que de son boulot, il me parle aussi de sa vie perso, et c'est agréable. De son fils, de plein de choses quoi. C'est important, donc voilà.

Élodie, 31 ans, chargée 1, enfant de 3 ans

À partir d'une initiative managériale qui visait à renforcer les moments conviviaux, certaines employées décident donc de faire de ce rituel une occasion d'aborder certaines thématiques

<sup>154</sup> Anne Monjaret, art. cité., p.134.

<sup>155</sup> Nicolas Santaloria, « Management : la technique de la chouquette », *Le Monde*, Mis en ligne le 25 janvier 2017, consulté en février 2017, URL : [http://www.lemonde.fr/m-perso/article/2017/01/25/management-la-technique-de-la-chouquette\\_5068921\\_4497916.html](http://www.lemonde.fr/m-perso/article/2017/01/25/management-la-technique-de-la-chouquette_5068921_4497916.html).

<sup>156</sup> « Appel à communication », *Colloque « Manger au travail (XVIII<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles) »*, Université de Bourgogne-Dijon, Centre Georges Chevrier, 16-17 janvier 2014.

touchant à leur vie personnelle. Ainsi, le moment du café est à mi-chemin entre un moment informel entre collègues et un temps professionnel ayant une visée managériale de cohésion.

Le deuxième temps en commun de la journée de travail est celui du midi. Les employé·e·s ont 1h30 pour déjeuner, et mangent ensemble dans la cuisine de l'agence. Ceci est relativement fréquent : dans de nombreuses agences et notamment celles dans lesquelles travaillaient les enquêté·e·s rencontré·e·s dans le cadre de l'enquête exploratoire, ce temps relativement long était utilisé par les employé·e·s pour rentrer à leur domicile ou bien travailler. Mais à l'agence Saint-Vincent, le temps du déjeuner est ritualisé : les personnes qui ne pourront pas être présentes le midi préviennent leurs collègues dès le matin, lorsqu'en arrivant, chacun·e fait la bise ou serre la main, selon une répartition genrée des modes de saluts, au groupe. Certain·e·s arrivent parfois à table trente minutes après le début de la pause, ayant préféré se balader un peu dans le centre-ville. Le directeur et la directrice adjointe mangent avec le groupe le mardi, la pause déjeuner étant raccourcie à cause de la réunion hebdomadaire qui se tient durant 45 minutes le midi, avant la réouverture de l'agence. Cependant, la plupart du temps, les deux managers mangent à l'extérieur. Les employé·e·s parlent alors de leurs familles, de leur travail, de leurs vies, d'actualité de leurs difficultés professionnelles... Il s'agit d'un moment de détente :

*Hum, et les moments en commun, le café du matin, les déjeuners du midi, tu en penses quoi ?*

Euh, j'en suis un peu à l'origine. Le déjeuner par rapport à l'ancienne agence, c'est que du coup, avant tout le monde mangeait à l'extérieur souvent.

*Quand t'es rentrée de congé maternité ça se passait comme ça ?*

Congé mat ici, ça se passait comme ça, mais avant l'ancienne équipe sur Rue de la gare, moi j'étais un peu à faire en sorte que le moment du midi ce soit un moment clown où tout le monde se lâche, voilà. Et du coup c'est resté donc je suis trop contente. C'est vraiment un moment où on lâche tout quoi. On rigole, on décomprime, on sort s'aérer... Et puis bah le matin bah ça permet de se mettre tous dans une ambiance positive. Là tu vois Djamilia elle est pas venue au café, on sait que ce matin ça va pas pour elle quoi. Donc voilà...

Sonia, 32 ans, chargée 2, enfant de 1 an

Sonia se sent ainsi responsable d'un certain état d'esprit détendu qui existe pendant le moment de la pause déjeuner. Elle insiste sur la façon dont ce moment peut être un exutoire autant qu'une *catharsis* groupée. Les femmes travaillant dans l'agence semblent donc s'investir pour le maintien et le respect de ces temps en commun. Lors de la pause déjeuner, les plaisanteries sur le physique (taille des seins, couleur de peau des deux personnes racisées), tant que scato-philes ou à caractère sexuel sont constantes, et les rires très fréquents. Ces thèmes semblent provoquer l'hilarité générale. Ainsi, quand j'ai commencé moi aussi à plaisanter, les employé·e·s de l'agence Saint-Vincent ont souligné que je me « lâchais », appréciant cette nouvelle identification de ma part au groupe. Partager ces moments de rires, c'est ainsi faire partie du collectif de travailleur·euse·s. Les moments de détente renforcent donc les liens existants entre les membres du groupe, particulièrement lorsqu'ils et elles adoptent les codes humoristiques qui prédominent. Pascale Molinier explique l'importance de ces temps de vie en groupe :

La *convivialité au travail* joue un rôle capital dans la recherche de la cohésion des équipes et dans le maintien durable de la coopération. Lorsque les gens ont plaisir à se retrouver ensemble pour plaisanter et célébrer les fêtes, c'est qu'ils ont en commun une curiosité, un intérêt à partager avec les autres le travail, ses modes opératoires, ses coups de main, sa technicité, ses difficultés, ses secrets, sa valeur, son sens pour la collectivité et surtout pour soi-même. Ce sont dans ces espaces informels, latéralement aux réunions d'équipe officielles, que se discute la pratique du métier, celle qui ne peut se discuter qu'entre gens de métier qui se comprennent sur la base d'une expérience commune (...)<sup>157</sup>.

Molinier souligne donc l'importance de ces temps car ils permettent un échange sur les aspects les plus vécus du travail, qui débordent du simple cadre professionnel.

<sup>157</sup> Pascale Molinier, *Les Enjeux psychiques du travail. Introduction à la psychodynamique du travail*, Paris, Payot & Rivages, 2006, p.117.

Néanmoins, les assistant·e·s d'accueil sont exclu·e·s de cette cohésion rendue possible par les moments communs. S'ils et elles mangent bien avec le reste de l'équipe le midi, ils ne peuvent participer au café du matin, l'agence étant déjà ouverte. Comme les assistant·e·s travaillent au « guichet », c'est-à-dire à l'accueil de l'agence, ils et elles ne peuvent pas se permettre de laisser cet espace vide. Les quatre assistant·e·s, dont une étudiante en alternance, se relaient donc pour pouvoir y participer. Pauline, assistante, relativise donc l'importance de ces moments à ses yeux :

*Et les moments en commun par exemple, le café du matin, euh ce genre de truc, tu en penses quoi ?*

Bah pour nous c'est très peu si tu veux vu que j'ai dû en faire 4-5 depuis que je suis arrivée. Non je trouve ça bien. Après euh... (*Soupir*) Alexandre a voulu l'imposer pour une cohésion de groupe, bon j'ai pas l'impression que c'est forcément une cohésion. C'est un café quoi. En sachant qu'ils parlent toujours souvent des mêmes sujets donc euh... Non. Moi je m'en fous un peu, en plus j'y suis pas souvent. Donc non ça me... Je me sens pas en plus impliquée dans ça puisque nous on est un petit peu les pièces rapportées, on y va quand on peut quoi. Donc pour moi...

Pauline, 25 ans, assistante d'accueil, enfant de 2 ans

Employant le terme de « pièce rapportée », il est donc clair que Pauline ne considère pas ces moments comme utiles ou profitables, et se sent extérieure au groupe. Une scission hiérarchique entre celles et ceux qui sont chargé·e·s niveau 1-2 et les assistant·e·s d'accueil peut donc être soulignée, limitant la portée rassembleuse de ces moments communs.

### Groupe et féminisation du travail

La mise en avant de certaines qualités socialement perçues comme « féminines » est porteuse de valeur aux yeux des employées : les entretiens effectués ont permis de constater que la dimension relationnelle et de conseil<sup>158</sup> est perçue comme un des points les plus positifs de ce travail. Néanmoins, des enjeux contemporains questionnent la place des femmes dans le monde bancaire : l'accroissement actuel des horaires de travail et la systématisation du travail le samedi posent la question de l'articulation entre travail et famille pour celles qui avaient choisi ce métier pour la stabilité de ses conditions d'emploi. Malgré cette image tournée vers l'humanisation de la relation de clientèle, les conseiller·e·s ont des objectifs chiffrés très importants à remplir, exigence plutôt « masculine », au sens de Leidner, comme le présente la sociologue dans son article « Serving Hamburgers and Selling Insurance : Gender, Work, and Identity in Interactive Service Jobs<sup>159</sup> ». Mais cette exigence est également porteuse de valeur pour les femmes employées de banque. Celles-ci semblent prendre du plaisir à performer les objectifs commerciaux en groupe et en s'entraînant :

*Et si t'es en décalage par rapport au groupe et que t'arrives pas à faire les mêmes chiffres ?*

Je le dis : « C'est chaud là cette semaine j'ai rien ! » Et c'est arrivé la semaine dernière, les filles m'ont dit : « Bah attend moi je te donne ça, j'ai ça en ce moment. » On va être dans l'aide pour dire euh, l'autre va pas rester en décalage, pour pas qu'il se fasse saquer au niveau des entretiens, pour que moralement aussi ça l'aide. Euh du coup moi j'ai dit : « Bah non, voilà, enfin je vais y arriver. » Euh au final j'ai réussi à ressortir des trucs, Élodie par contre tout de suite m'a dit : « Bah attend moi j'espère bien que si je suis en galère de vente tu m'aideras. » Parce que je leur ai dit : « Bah c'est bon faites pas l'Abbé Pierre, enfin ça va quoi. » Et t'as aussi un peu ta fierté quoi. Parce que le mardi quand t'as des chiffres, qu'est-ce qu'est à moi, qu'est-ce qui est aux filles ?

Sonia, 32 ans, chargée 2, enfant de 1 an

Une fierté à atteindre les objectifs fixés et une intériorisation de ceux-ci par le groupe de femmes est notable. Si l'apport d'aspects « masculins » à ce travail perçu comme « relationnel » pourrait

<sup>158</sup> Voir la partie « Care et relation de service », p. 52 et suivantes.

<sup>159</sup> Robin Leidner, « Serving Hamburgers and Selling Insurance : Gender, Work and Identity in Interactive Service Jobs », *Gender and Society*, Vol 5, n°2, 1991, p.154-177.

remettre en question la présence des femmes dans cette profession, il peut néanmoins surtout être porteur d'une certaine valeur, mais aussi de stress et de difficultés, puisqu'une nouvelle pression est mise sur les employées. Néanmoins, celles-ci y apportent une réponse en instaurant une logique de solidarité forte, attitude observée comme plutôt « féminine ». Dès lors, lorsque Leidner explique que la valeur du travail n'est pas importante dans l'identité des femmes autant qu'elle l'est pour les hommes<sup>160</sup>, ceci n'est pas vérifiable dans toutes les situations de travail. Bien que les exigences de remplir des objectifs chiffrés importants soient une source de stress pour les employées de banque, ceci est aussi une source de fierté dans l'agence étudiée, qui est permise par la réappropriation genrée de ces objectifs. Néanmoins, Pascale Molinier souligne avec Donna Haraway la façon dont la féminisation ne rime pas toujours avec la constitution de groupes à l'échelle de celles et ceux qui travaillent mais aussi et surtout avec une précarisation des professionnel·le·s :

Donna Haraway écrivait, dès 1991, que les travailleurs ont été féminisés, qu'ils soient des hommes ou des femmes. Être féminisé signifie ici être rendu extrêmement vulnérable, flexible, déqualifié, isolé, exploité comme une réserve de main-d'oeuvre que l'on peut appeler et révoquer, être vu moins comme des travailleurs que comme des serveurs, dont la journée n'est pas strictement limitée, dont la disponibilité est permanente, le tout dans une instabilité organisée de l'emploi et des collectifs et une destruction de la protection sociale<sup>161</sup>.

En effet, la modification des horaires aujourd'hui en cours et la systématisation du travail le samedi semblent de fait constituer des traits péjoratifs selon les travailleur·euse·s. Toutefois, s'étant constituées en groupe, on peut dès lors penser que les travailleuses ont trouvé des réponses face à leur vulnérabilisation ou leur isolation. En effet, au sein de l'agence Saint-Vincent, un *care* mutuel est notable.

## B) Care mutuel dans les relations entre collègues

### Care et crises au sein du groupe

Lors des moments conflictuels et de crise, on peut particulièrement remarquer la façon dont le *care* est présent au sein de l'agence Saint-Vincent. Hélène, chargée niveau 2, est arrivée au métier de chargée par la nécessité d'être indépendante financièrement et car son père travaillait également dans ce secteur. Lors de l'entretien réalisé, elle exprime se sentir plus conseillère que commerciale : elle est en effet en conflit avec le directeur et la directrice adjointe car elle n'atteint pas les objectifs commerciaux, et ne cherche pas même à les atteindre selon sa hiérarchie. Elle est alors enceinte de 6 mois. Autre employé de l'agence Saint-Vincent, Nicolas est assistant d'accueil après avoir travaillé durant quelques années dans le monde de l'assurance. Ses supérieur·e·s lui reprochent un manque d'esprit de groupe et de n'avoir pas d'assez bons résultats pour passer chargé niveau 1. Nicolas attend au contraire avec impatience cette évolution, déçu et vexé d'être assistant compte tenu de son expérience commerciale antérieure. Ainsi, le jour de l'évaluation mensuelle d'Hélène et de Nicolas – hasard calendaire, ils passent le même jour l'un après l'autre –, tous deux redoutent la confrontation avec les membres de l'équipe encadrante de l'agence. Ces deux évaluations, puis les conversations qui en découlent entre les employé·e·s de l'agence Saint-Vincent vont être l'occasion de reconforter et donner des conseils à celles et ceux qui vivent une certaine souffrance face à leur situation professionnelle conflictuelle.

<sup>160</sup> « In other words, while women in traditionally female-defined jobs might well take pleasure in doing work that supports their self-identification as feminine, they are unlikely to think of such work as a necessary part of their gender identity », Robin Leidner, *op. cit.*, p.173. « En d'autres termes, alors que les femmes travaillant dans des emplois traditionnellement perçus comme féminins peuvent prendre du plaisir à effectuer un travail qui renforce leur identification féminine, il est peu probable qu'elles considèrent ce travail comme un élément nécessaire de leur identité genrée. » Traduction personnelle.

<sup>161</sup> Pascale Molinier, *Les Enjeux psychiques du travail. Introduction à la psychodynamique du travail*, Paris, Payot & Rivages, 2006, p.283 ; La référence à Haraway est : Donna Haraway, *Simians, Cyborgs and Women. The Reinvention of Nature*, New York, Routledge, 1991.



## Hélène et Nicolas face à leur entretien mensuel Encadré 3

(Notes issues du journal de terrain)

### Vendredi

L'après-midi, Alexandre vient dans l'*open-space* et dit à Nicolas : « Euh par contre les cartons à l'accueil tu les laisses pas hein, faut les descendre ! » Puis Nicolas, une fois Alexandre parti : « Non mais faut pas me parler comme ça hein, il est sérieux lui ? Je suis pas son chien. » Ça rend Nicolas encore plus anxieux par rapport à son entretien mensuel. Il dit qu'il va « péter un câble », en a marre d'être traité comme il l'est. Je descends les cartons pour lui.

Il se plaint auprès de Magda et moi, et est stressé de son entretien. Hélène aussi est stressée. Après le déjeuner, elle prépare ses chiffres pour être convaincante lors de son entretien. Elle est longtemps au téléphone avec un-e ami-e pour parler de comment calculer ses résultats pour montrer une bonne évolution. Elle raccroche et est paniquée : elle n'arrive pas à calculer de façon probante en montrant une évolution significative. Magda et moi lui donnons des techniques pour ce calcul. (...)

Hélène revient en pleurs de son évaluation. On en parle longtemps avec Sonia et Magda. Visiblement, Hélène a des problèmes à ce propos depuis plus de 6 mois. Elle a notamment eu un rendez-vous avec les RH à ce sujet.

On lui reproche de ne pas tenir les objectifs chiffrés liés à son poste. Elle est chargée niveau 2 et on lui dit que ses résultats ne correspondent pas à ce poste. Hélène craque complètement. Le client avec lequel Hélène a rendez-vous est arrivé, et Magda se charge d'effectuer cet entretien car Hélène n'est pas en état de le faire elle-même.

On continue de discuter. Elle pleure sans discontinuer, dit c'est que difficile de voir que ses supérieur-e-s n'apprécient pas son travail. « C'est dur quand on te dit que tu fais mal ton travail... » Je lui dis qu'il faut qu'elle aille à la médecine du travail, et voir les syndicats, car ils peuvent l'aider. Elle

répond que non. Quand je lui demande pourquoi, elle dit qu'elle a déjà pu parler à des syndicats, qui lui ont dit de profiter du fait qu'elle était enceinte car on ne peut rien faire contre elle. Quant à son arrêt, elle ne veut pas que ses collègues aient plus de travail à cause d'elle. De plus, Magda souligne que la situation chez Hélène est compliquée (infidélité de son compagnon) : donc être au travail lui permet de se changer les idées.

L'évaluation de Nicolas est, elle, mitigée. Il veut se mettre des objectifs élevés pour prouver qu'il peut. Il me dit qu'on lui a reproché son manque d'esprit d'équipe. Il est outré et ne comprend pas : « Ils m'ont dit : "si par exemple quelqu'un n'allait pas bien dans l'équipe, tu saurais pourquoi ?" »

### Le mercredi suivant

Nicolas vient déjeuner à l'agence Saint-Vincent même s'il passe la semaine à travailler dans une autre agence, rue de la gare. Il est visiblement déprimé à cause de son évaluation de vendredi, dont il dit avec le recul qu'elle a été catastrophique. Il dit qu'en voulant se fixer ses propres objectifs pour évoluer vite il a été trop gourmand et ne voit pas comment il pourrait les tenir. Il a presque envie de partir. Sonia parle avec lui, lui donne des tactiques comme jouer la naïveté et impliquer les managers en leur posant des questions, ou bien être dans l'ironie mais en restant gentil. Magda dit aux deux que ce n'est pas facile, que Sonia est très douée pour ça mais que c'est difficile.

Sonia dit à Nicolas : « Je vais te donner mon portable comme ça quand ça va pas... »

- Je t'appelle ! Sonia j'ai envie de démissionner, dit Nicolas en imitant quelqu'un en train de pleurer au téléphone. »

Nicolas n'a pas dormi la nuit du lundi soir, avant de reprendre le travail suite au week-end. Sonia explique aussi qu'elle ne dort jamais le lundi soir. Elle se tourne vers moi ensuite et me dit : « ça tu le mets pas dans ton rapport hein ! »

Si les conflits expliqués par Hélène et Nicolas ne concernent qu'eux et la direction, le reste de l'équipe se sent concerné et aide tant que faire se peut les deux personnes en difficulté. De nombreuses discussions entre Hélène et son groupe de collègues lui permettent néanmoins de ne pas être seule dans ces moments de crise. Des conseils sont donc prodigués, autant qu'une aide plus concrète : Magda effectue le rendez-vous d'Hélène à sa place et Sonia donne son numéro de téléphone à Nicolas. Si le double conflit se tient un vendredi, tou-te-s les employé-e-s n'ayant pas été disponibles à ce moment précis pour entendre le récit d'Hélène, elle le raconte de nouveau la semaine suivante : Hélène le raconte à Élodie en effectuant un aparté dans la cuisine après la pause matinale commune, puis le raconte à Djamila en chuchotant dans l'*open-space*, et enfin à Tarik, collègue assis usuellement à côté d'Hélène. Ce sujet inquiète grandement les collègues d'Hélène, qui en viennent à en parler entre eux et elles pour tenter de trouver des solutions pour l'aider – ce que personne ne parvient pas à faire, mis à part faire savoir à Hélène qu'elle peut compter sur le reste de ses collègues pour un soutien moral. Ainsi, je note dans mon carnet de terrain sur cette journée : « Les problèmes d'Hélène prennent de la place et de l'importance : tout le monde en parle. Djamila vient voir Magda et elles en discutent à voix basse. Nombreux apartés. » Travaillant face à sa collègue Magda, Hélène lui parle plusieurs fois par jour de ses problèmes de couple. De plus, en entretien, tou-te-s les chargé-e-s niveau 1 et niveau 2 mentionnent la situation d'Hélène, comme étant symptomatique des dérives qui

peuvent arriver si l'on ne respecte pas les objectifs chiffrés de vente. Ici, l'entraide passe donc plutôt par un soutien moral d'Hélène. N'étant pas seulement témoin de ces situations, j'ai aussi tenté d'aider les employé-e-s quand je l'ai pu, effectuant une tâche minimale à la place de Nicolas, ou tentant d'encourager Hélène à contacter des membres para-institutionnels qui pourraient l'aider.

### Attitude de *care* entre les employé-e-s

Un *care* interpersonnel semble donc exister dans l'agence Saint-Vincent de la Banque A Ouest. Interrogeant les employé-e-s sur leur ressenti par rapport aux relations dans le groupe de travail, la majorité exprime ce caractère positif d'un soin mutuel :

Moi je trouve qu'il y a une bonne ambiance. Il y a vraiment, on est tous soudés les uns les autres, j'avais peur parce qu'y avait beaucoup de filles. Je me suis dit « Oh la la, filles avec filles euh, ça va être compliqué. » Parce que quand je suis arrivée il y avait encore moins de garçons que ça. (*je ris*) Donc là je me suis dit : « est-ce que ça va bien se passer ? » Et en fait, je suis super étonnée, de comment tout le monde est les uns avec les autres, prennent soin les uns des autres, franchement c'est hyper appréciable quoi. Moi j'adore. Demain tu me dis je vais dans une autre agence, je pense que je serai perturbée là à l'inverse. Parce que le fait d'être dans une grosse agence, t'as plein de gens tout le temps, on mange tous ensemble. Même si y en a des fois qui vont faire les magasins ou autre mais, y a toujours du monde ici à l'agence, c'est toujours vivant, donc c'est... Je pense que je serais perturbée de changer d'agence. Vraiment.

Élodie, 31 ans, chargée 1, enfant de 3 ans

Élodie souligne la façon dont le nombre élevé d'employées de genre féminin a pu lui faire peur. À la façon du syllogisme de la constitution du sujet sexué féminin théorisé par Kergoat<sup>162</sup>, Élodie redoutait de se trouver confrontée à un univers « de femmes », qui rendrait impossible la création de tout collectif de travail. Comme l'a bien expliqué Kergoat, dans la mesure où les femmes sont perçues négativement par les autres personnes de genre féminin, aucune identification genrée féminine n'est alors pensable, hormis en temps de lutte. À l'inverse des ouvrières étudiées par Kergoat, les employées de banques de l'agence Saint-Vincent se pensent comme un collectif qu'elles nomment le plus souvent « les filles ». Sont-elles pour autant en lutte ? Cette affirmation est discutable : si le travail est en effet difficile, elles ne se considèrent pas elles-mêmes comme étant en temps de lutte. La grande majorité d'entre elles banalise par exemple l'existence des objectifs commerciaux élevés. La pratique d'un *care* entre femmes, d'une entraide tant professionnelle que personnelle, n'est-elle pas le ressort de ce collectif si souvent absent des groupes de travail féminin ? En utilisant des traits de caractère positifs stéréotypés liés aux femmes comme le soin, tout en performant parallèlement des objectifs commerciaux élevés, capacités le plus souvent associées aux hommes, ces femmes n'ont-elles pas dès lors réussi à surpasser le syllogisme décrit par Kergoat ?

Ainsi, il semble ainsi qu'on peut noter l'existence d'une sororité<sup>163</sup>, reprenant le terme employé par le *Black feminism* afro-américain. En effet, les « filles » sont pour Sonia une équipe, et elles peuvent en ce sens compter les unes sur les autres :

(Sonia me parle de son retour à l'agence Saint-Vincent après son congé maternité)

Pour ça c'est génial, et puis euh... Au-delà d'avoir laissé Théo qui était un déchirement horrible, euh j'ai retrouvé, enfin ici on se côtoie quand même à l'extérieur. On est plus que collègues avec les filles. Enfin tu vois c'est vraiment... Je sais plus si c'était avec toi que j'avais eu cette discussion-là mais on est vraiment, euh, soudées.

<sup>162</sup> Danièle Kergoat, « Le syllogisme de la constitution du sujet sexué féminin », *Travailler*, n°6, 2001, p.105-114.

<sup>163</sup> Michele Wallace, « Une féministe Noire en quête de sororité » (« A Black Feminist's Search for Sisterhood », 1982), traduction par Anne Robatel, in Elsa Dorlin (Éd.), *Black feminism. Anthologie du féminisme africain-américain, 1975-2000*, Paris, L'Harmattan, 2008, p.45-57 ; Hazel Carby, « Femme blanche écoute ! Le féminisme noir et les frontières de la sororité », (« White Woman Listen ! Black Feminism and the Boundaries of Sisterhood », 2000), traduction par Elsa Dorlin et Meghann Cassidy, in Elsa Dorlin (Éd.), *op. cit.*, p.87-111.

*Oui tu m'en parlais par rapport à Cindy je crois.*

Ouais, Cindy, Magda, Djamila, Élodie, c'est vraiment des filles avec qui ouais il y a quelque chose. On se côtoie, on peut se considérer vraiment comme bonnes amies quoi.

*Ce qui est pas le cas pour tout le monde, enfin pas dans toutes les agences je veux dire.*

Ouais ! Et puis euh, filles surtout. Les filles souvent ça a la réputation de se tirer dans les pattes, de se critiquer.

Nous ici on est hyper solidaires, on est toutes très différentes, mais on est, ouais on est une équipe, ouais.

Sonia, 32 ans, chargée 2, enfant de 1 an

La définition que donne Sonia de la solidarité peut dès lors s'apparenter à celle de la sororité, puisqu'elle a lieu dans le contexte d'un groupe féminin, d'ailleurs genré au féminin par les employées elles-mêmes. Yannick Le Quentrec dans son article « Militer dans un syndicat féminisé : la sororité comme ressource<sup>164</sup> » explique :

Dans les entretiens, la sororité prend des formes diversifiées : s'entraider, échanger, s'écouter, répondre aux questions, relire des écrits, avouer ses insuffisances et ses craintes, encourager, compenser la faiblesse des unes par la force des autres, veiller, protéger... Elle active une relation de confiance réciproque qui permet d'affronter des défis<sup>165</sup>.

Mais la sororité ne se limite pas aux personnes syndiquées, issues des professions de la santé, puisque Le Quentrec explique l'avoir également observée « chez les employées de bureau du Centre Départemental des Impôts du Lot, chez les ouvrières d'une entreprise textile toulousaine ou encore chez les aides à domicile d'une entreprise lotoise<sup>166</sup> ». Néanmoins pour Le Quentrec, la sororité « ne se réclame pas d'une conscience féministe<sup>167</sup> » ; les employées de banque que j'ai pu rencontrer sont également loin de se revendiquer comme étant féministes. D'autres logiques que celles de rejet mutuel des femmes sont ainsi notables dans l'agence Saint-Vincent. Comme le décrit Le Quentrec, les militantes vivent une difficile articulation entre vie familiale, travail, et organisation syndicale, qui explique leur sororité. Pour les employées de banque, articuler vie familiale et vie professionnelle parfois stressante compte tenu des objectifs commerciaux élevés peut également entraîner des difficultés, d'où la nécessité pour elles de partager leurs ressentis et de s'entraider. Mais cette entraide n'existe pas entre toutes et tous les employé·e·s : elle semble principalement limitée aux « anciennes » de l'agence Saint-Vincent, c'est-à-dire les chargées niveau 1 ou 2 qui se connaissent depuis plusieurs années – Djamila, Élodie, Hélène, Magda et Sonia.

### Les limites du soin mutuel

Le *care* pratiqué entre celles qui travaillent dans l'agence trouve cependant certaines limites. Tout d'abord, l'organisation spatiale du lieu de travail a des conséquences sur le soin mutuel. L'*open-space* a pour effet de rendre visible aux yeux de chacun·e ce que toutes et tous font. Celles et ceux qui travaillent peuvent s'observer, par un effet panoptique<sup>168</sup>. Foucault explique en effet que le panoptisme ne peut pas être réduit à des pratiques ayant lieu dans des prisons. Des formes de contrôle moderne sont ainsi mises en place via l'observation mutuelle des personnes, qui prescriraient ou proscrieraient dès lors certains types de comportements, dans tous types de circonstances, tant au travail qu'en milieux fermés (hôpitaux, prisons...). L'*open-space* pourrait induire un contrôle mutuel de celles et ceux qui travaillent sur les autres personnes. Ariane Ollier-Malaterre l'explique au niveau du travail de groupe qui est ici encore plus mis en avant dans le cadre d'un *open-space* : « Quant aux collègues, l'interdépendance constatée

<sup>164</sup> Yannick Le Quentrec, « Militer dans un syndicat féminisé : la sororité comme ressource », *Travail, genre et société*, n°30, 2013, p.53-72.

<sup>165</sup> *Ibid.*, p.64.

<sup>166</sup> *Idem.*

<sup>167</sup> *Ibid.*, p.65.

<sup>168</sup> Michel Foucault, *Surveiller et Punir*, Paris, Gallimard, 1975.

dans les équipes autogérées les transforme en agents de contrôle social : chacun se doit d'assumer sa part de travail, sans quoi les collègues devront le faire à sa place (Lewis, 2005)<sup>169</sup>. » Lorsque je pose la question à Élodie, celle-ci explique que les comportements de ses collègues sont peu adaptés :

*Et tu trouves pas aussi que la vie en open-space, parfois, de pouvoir tous se voir ça peut induire une forme de jugement les uns sur les autres ?*

Il y a forcément du jugement, mais dans n'importe quel domaine que tu sois, même si c'est une plus petite agence, même s'il y a pas d'open-space il y a toujours des jugements... Moi je prône le « je ne juge pas », parce que demain, ce qui peut arriver à certains peut m'arriver à moi. Donc je ne veux pas juger. Le seul point négatif je dirais de l'open-space c'est qu'on est au courant de tout... Alors quand je dis tout c'est pas au niveau boulot, au contraire le boulot c'est mieux parce que ça nous permet de savoir ce qui se passe chez les clients de nos collègues, mais c'est surtout plus la vie privée. Il y a des fois où moi j'ai pas forcément envie de savoir ce qui se passe chez les gens. Parce que je pense que ça reste de l'intimité. Moi je vais pas raconter ma vie, ou si je raconte ma vie ça va être que des choses positives, je raconterais pas euh... Les petites ondes négatives qui peuvent se passer parce qu'il peut y avoir des moments négatifs chez tout le monde. Parce que je pense que ça regarde pas les gens et je voudrais pas qu'on se dise : « ah bah tiens elle est plus comme ça », qu'on me colle une étiquette dans le dos. (...)

Élodie, 31 ans, chargée 1, enfant de 3 ans

Pour Élodie, toutes les informations sont sues à l'intérieur de l'espace ouvert de travail. Elle semble donc changer son propre comportement face à ce constat : elle décide alors de taire certains éléments sur sa propre vie, par volonté de ne pas être jugée par les autres. Néanmoins, comme le souligne Djamila, des informations de plusieurs ordres peuvent être soumises à un jugement :

*(Je demande à Djamila dans quelle mesure l'open-space peut induire un jugement mutuel, notamment du point de vue des objectifs commerciaux à réaliser)*

Non en fait, les chiffres de la semaine sortent, en fait notre semaine commerciale elle est du samedi au vendredi d'après. Et ils s'affichent le mardi d'après le vendredi. Et le mardi en fait, le mardi matin, on regarde nos chiffres de la semaine commerciale passée. Moi je regarde mes chiffres et je regarde ceux de mes collègues, parce que j'ai besoin de savoir comment je me positionne par rapport aux autres, pour savoir est-ce que je suis en retard, est-ce que je suis bien, est-ce que je suis en avance. Déjà ça, tout le monde peut le faire. Après, je suis d'accord avec toi que d'office tu vas porter un jugement sur tes collègues. Pourquoi elle est pas disponible alors qu'elle est à son bureau ? Pourquoi elle bloque son téléphone alors qu'elle est à son bureau ? Oui, untel elle arrête pas de parler, elle arrête pas de jacter, de bouger à droite à gauche... Ouais euh par exemple y en a qui viennent très très tôt le matin, tu regardes Laetitia, parfois elle est là à 7h. T'es as d'autres qui viennent du matin très très tôt à tard le soir, bah pourquoi elle a pas de vie ? C'est vraiment, t'auras un jugement d'office parce que tu vois vraiment les gens comment ils travaillent. Et comment ils parlent au téléphone. Moi ils peuvent se dire sur moi : « Bah Djamila t'entends comment elle parle aux clients des fois, c'est sa façon de parler. » Donc oui d'office t'auras un jugement, t'auras un jugement. Non mais enfin je parle très librement tu sais !

Djamila, 30 ans, chargée 2, pas d'enfant

Pour la chargée niveau 2, un premier jugement des autres est déjà induit par la comparaison des chiffres commerciaux, rendu possible par l'outil informatique de la Banque A Ouest. Elle tente en effet de se situer vis-à-vis des autres chargé·e·s. L'interface informatique permet donc un contrôle mutuel des salarié·e·s les uns sur les autres, propice à la compétition et susceptible d'accentuer au mal-être des chargé·e·s s'ils·elles ont des chiffres en inadéquation avec le reste de leurs collègues. Ensuite, un second jugement est souligné par Djamila, intrinsèque au fait que tout·e·s se voient. La chargée explicite même des exemples de situations sur lesquelles elle porte un jugement négatif, et met en avant ses propres comportements qui pourraient entraîner

<sup>169</sup> Ariane Ollier-Malaterre, « Les pratiques d'harmonisation travail/hors-travail des employeurs américains, ou l'agrégation des temporalités et des espaces », in Isabelle Berrebi-Hoffmann (dir.), *Politiques de l'intime*, p.142 ; La référence à Lewis est : S. Lewis, « Work-Life initiatives and organizational change : a transformational approach ? », Communication présentée à l'« Inaugural Conference of the International Center for Work Life », IESE, Barcelone, 7-9 juillet 2005.



des perceptions péjoratives. Pour Djamila, ces appréciations peuvent entraîner des modifications du comportement sont notables, dans le cas des objectifs commerciaux. Elle explicite surtout la façon dont les attitudes de ses collègues sont perçues au regard de valeurs. Un champ axiologique négatif est notable au regard des attitudes de ses collègues : « jacter », « bouger à droite à gauche », « bloquer son téléphone ». On peut donc émettre l'hypothèse que Djamila s'efforce de limiter ce type d'actions, qu'elle réprouve par ailleurs. Dès lors, l'effet panoptique de l'*open-space* semble ainsi prescrire des attitudes dans la mesure où chacun·e observant des choses qu'il·elle n'approuve pas, il·elle modifie ainsi son script d'action. Ce jugement peut donc être une des limites du *care*, puisque certaines attitudes prêtent plutôt à une perception négative qu'à la bienveillance.

De la même façon, les réseaux de solidarité entre collègues ne sont pas similaires entre toutes celles et ceux qui travaillent dans l'agence. D'un point de vue des statuts des employé·e·s, ils varient grandement. Ainsi, la solidarité semble se limiter aux chargé·e·s niveau 1 et 2, les assistant·e·s d'accueil en étant fréquemment exclu·e·s. Nous avons déjà vu l'ostracisation des assistant·e·s à travers l'exemple de la pause-café du matin à laquelle ils·elles ne peuvent participer qu'à de rares occasions et jamais tou·te·s ensemble. À l'agence Saint-Vincent, les chargé·e·s niveau 1 et 2 se connaissent en effet le plus souvent depuis plusieurs années, et ont vécu le renouvellement de l'agence ensemble (tant son changement spatial que managérial). Cela a ainsi pu instaurer des liens forts entre ces femmes<sup>170</sup>. Au contraire, les trois assistant·e·s d'accueil sont à l'agence depuis moins longtemps, et sont ainsi moins bien intégré·e·s. Ils·elles effectuent le « sale boulot<sup>171</sup> », c'est-à-dire celui que les chargé·e·s ne veulent pas effectuer : les assistant·e·s n'ont pas de relation suivie à la clientèle, gèrent des tâches répétitives et sont en contact avec une clientèle parfois précarisée, obligée de se rendre en agence pour faire des démarches ou obtenir de l'argent. Lors d'une journée où aucun·e assistant·e n'est disponible pour gérer l'accueil des client·e·s, ce sont les chargé·e·s qui doivent s'en occuper ; ils·elles ne cessent alors de se plaindre de l'ennui et du caractère désagréable des tâches effectuées par les assistant·e·s. Ainsi, on peut émettre l'hypothèse que les chargé·e·s s'identifient peu aux assistant·e·s, et préfèrent se constituer en groupe unifié, dans l'agence Saint-Vincent. Deux hommes et une femme occupent le poste d'assistant·e·s : Damien, Nicolas et Pauline. Les assistant·e·s ont donc du mal à s'intégrer à l'équipe de chargé·e·s très soudée :

*Comment ça s'est passé ton arrivée dans l'agence Saint-Pierre ?*

Euh bah déjà j'avais l'antériorité de la Banque A puisque j'avais travaillé dans d'autres agences, donc ça c'était bien. Et puis euh voilà, après c'est vrai que c'est une grande agence ici, donc il faut... Du temps. Mais je crois que c'est pour tout le monde pareil, de connaître tout le monde un minimum. Et puis voilà, après mon intégration s'est fait plutôt, plutôt correctement, donc voilà. Bon dernièrement j'étais un peu, par le boulot j'étais un petit peu fatigué. Un peu beaucoup de choses à faire, et puis voilà, je suis quelqu'un de carré, donc je pense qu'il faut que tout soit fait, etc. Donc à cœur de faire bien mon boulot,... **Du coup je m'étais peut-être un peu enfermé dernièrement ces dernières semaines.**

Damien, 37 ans, assistant d'accueil, enfants de 3 et 1 ans

*Et trouver sa place dans un groupe aussi soudé, c'est pas trop compliqué ?*

C'est pas facile... Surtout qu'ils ont tous des personnalités assez fortes en plus. Donc c'est ça qui fait, et en plus quand tu les entends parler, ils parlent beaucoup de dossiers, y a des trucs encore où je comprends rien, un petit peu comme toi y a des trucs c'est du charabia, donc tu peux pas non plus rigoler ou parler de ce sujet là... Je peux pas me permettre de leur dire à chaque fois « expliquez moi, expliquez moi. » Donc j'essaie de comprendre un peu, mais ouais non au début c'est pas compliqué, enfin (*se reprend*) c'est pas facile.

Pauline, 25 ans, assistante d'accueil, enfant de 2 ans

<sup>170</sup> L'équipe telle qu'elle se connaissait avant d'intégrer l'agence après les travaux était composée seulement de femmes. Tarik, seul chargé (niveau 1 et 2) homme, est arrivé ensuite.

<sup>171</sup> Everett Hughes, *Le Regard sociologique. Essais choisis* (1964), Paris, EHESS, 1996.

Pauline est à l'agence Saint-Vincent depuis un peu plus d'un mois au moment de l'entretien. Elle expose les difficultés d'intégration, qui peuvent en effet être remarquées lors de l'observation des moments en commun. Lors de la pause-café matinale ou du déjeuner, la parole est le plus souvent monopolisée par les chargé·e·s niveau 1 et 2. Par ailleurs, la sororité générale, tant du point de vue de la tenue des objectifs commerciaux que de questions plus personnelles, n'est pas étendue aux assistant·e·s d'accueil. Peut-être ces dernier·e·s doivent-ils·elles faire leurs preuves, comme l'analyse Pascale Molinier ? Pour cette autrice, « aussi est-ce la *méfiance* qui est première, et non la *confiance*. Chaque novice, chaque nouvel arrivant dans une équipe en fait l'expérience<sup>172</sup>. » Pourtant, à l'intérieur du collectif des assistant·e·s d'accueils, un *care* n'est pas non plus notable : peu de solidarité les rassemble. Chacun·e tente donc de créer des liens avec certain·e·s de ses collègues. Pauline semble proche d'une chargée niveau 1 qui travaille en face d'elle dans l'*open-space*, cette chargée étant elle-même mise à l'écart du *care* pour d'autres raisons liées à son prétendu « égoïsme » et sa non-maternité. Nicolas est quant à lui relativement intégré à l'équipe de chargé·e par son caractère rieur et « grande-gueule », qualité appréciée des chargé·e·s. Damien, lui, d'une nature très timide, semble tout à fait exclu des logiques de *care*. Néanmoins, un lien commun peut rassembler les employé·e·s de Banque. Au-delà des distinctions hiérarchiques : ils·elles sont, pour la majeure partie d'entre eux, parents.

### C) Présence verbale de la famille au travail

#### La famille comme perspective commune pour le groupe

Sur les 14 personnes travaillant à l'agence Saint-Vincent (dont les encadrant·e·s), seulement 4 n'ont pas d'enfant. Il s'agit de deux assistant·e·s d'accueil, âgé·e·s de 25 ans pour Nicolas, et 21 ans pour Solène, qui se considèrent comme étant trop jeunes pour être parents. Âgée de 30 ans, Djamila n'a pas non plus d'enfant mais tient une place centrale dans la vie de l'agence. Chargée niveau 2, elle connaît ses collègues depuis longtemps, ayant travaillé à l'agence Saint-Vincent avant sa réorganisation spatiale. Elle a ainsi créé des liens forts avec ses collègues. Néanmoins, Camille, chargée niveau 1 âgée de 27 ans, est moins bien intégrée à la vie de l'agence. Elle vient d'emménager avec son compagnon dans la maison dont ils ont entrepris la construction il y a deux ans, et se trouvent ainsi dans une situation stable pour fonder une famille. Mais Camille est en décalage avec l'équipe, et plusieurs de ses collègues jugent que la jeune femme est « égoïste ». Ayant un engagement associatif et culturel fort, Camille pose fréquemment des journées de congé pour avoir des week-ends plus longs, et elle a des exigences assez fortes concernant les dates de ses congés, puisqu'ils doivent coïncider avec des événements prévus. Ces collègues désapprouvent cette situation, la jugeant égoïste à cause de sa volonté de poser ses congés à telle date et non telle autre. On peut penser que cette désapprobation est liée au fait que Camille ne soit pas mère : n'ayant pas d'enfant, elle devrait laisser la priorité à celles et ceux qui sont parents, du point de vue de ses collègues. Dans l'*open-space*, Magda exprime ainsi son mécontentement par rapport à l'attitude de Camille, de façon très dépréciative, alors que cette dernière est absente. De plus, Camille était particulièrement attachée aux managers précédents de l'agence Saint-Vincent, et elle est beaucoup moins proche de la nouvelle équipe formée par Alexandre et Céline. Elle est ainsi la seule à vouvoyer Alexandre, alors que ce dernier préfère pourtant instaurer un tutoiement général. Néanmoins, comme l'expliquent plusieurs chargé·e·s, Camille avait été particulièrement prise en charge et accompagnée par les ancien·ne·s chef·fe·s d'agence. Dès lors, la jeune femme semble seulement relativement peu intégrée à l'agence Saint-Vincent, ce qui peut s'expliquer tant par le fait qu'elle ne soit pas mère, que par une réprobation de l'équipe managériale en place.

---

<sup>172</sup> Pascale Molinier, *op. cit.*, p.115.

Pour les nouveaux et nouvelles entrant·e·s, la famille est donc un moyen de créer des liens avec celles et ceux qui travaillent déjà à l'agence. Laetitia, 37 ans, chargée niveau 2 remplaçante, est arrivée à l'agence Saint-Vincent le même jour que moi. Elle souhaite évoluer vers des postes de direction d'agence. Or, malgré de bonnes capacités techniques, son responsable trouve que celle-ci manque de qualités relationnelles qui feraient d'elle une bonne manager. C'est pour cela que Laetitia est venue travailler dans l'agence Saint-Vincent, caractérisée par une ambiance "détendue", mais réalisant malgré tout de très bons résultats commerciaux. De plus, Alexandre et Céline sont deux managers jeunes et dynamiques – bien que la seconde soit plus effacée – qui peuvent tout à fait être des modèles pour Laetitia. Les autres employé·e·s remarquent d'emblée le sérieux de Laetitia et tentent de s'en moquer. Ils-elles notent par exemple les termes désuets généralement employés lorsque Laetitia est au téléphone. Ainsi, sur le mode de l'humour, ils-elles tentent d'intégrer Laetitia au groupe. Mais cette intégration intervient aussi surtout à la thématique familiale.

En mobilisant un sujet personnel lié à sa fille, Laetitia a ainsi suscité la compassion de ses collègues. La famille peut donc être perçue comme un thème favorisant l'intégration de celles et ceux qui en ont une et, au contraire, un frein pour celles et ceux n'étant pas parents.

### Une présence différenciée de la vie familiale dans le temps du travail

Parmi celles et ceux qui sont parents, les interpénétrations entre travail et famille varient selon les situations de chacun·e. Ainsi, en ce qui concerne Céline et Alexandre, la directrice adjointe et le directeur, leur famille n'était pas au départ un thème de conversation abordé avec les employé·e·s. En effet, comme nous l'avons vu, la pause café du matin se résumait auparavant à la discussion de sujets très ancrés dans le monde professionnel. Or, suite à l'intervention de plusieurs employé·e·s, la pause a obtenu un statut moins formel, où des thématiques personnelles peuvent être abordées ; le récit des vacances, du week-end ou encore le commentaire d'événements divers adviennent fréquemment. Alexandre allant avoir un second enfant dans quelques mois lorsque j'effectue l'observation, les employé·e·s lui demandent fréquemment des nouvelles de sa femme, ou bien de l'avancement de la préparation de la chambre. Les chargé·e·s et assistant·e·s semblent apprécier que Céline et Alexandre livrent des éléments de leur vie personnelle, désacralisant le rôle de manager dans lequel ceux-ci ont pu s'enfermer.

Mais au-delà des deux encadrant·e·s, la famille est un thème très souvent abordé, tant par le biais du récit d'anecdotes lors des moments de détente que sont les deux pauses, que par

### **Le récit de Laetitia à propos de sa fille**

Encadré 4

(Notes issues du journal de terrain)

Deux semaines après son arrivée à l'agence Saint-Vincent, Laetitia prend la parole durant un temps assez long pendant la pause café, pour la première fois. Lorsqu'elle se trouve être au centre de la conversation, c'est alors lié à la thématique à sa fille âgée de 7 ans.. En effet, durant le week-end qui a précédé, un incident a eu lieu à l'école de sa fille. Elle explique que le vendredi, elle va chercher sa fille à la garderie de l'école après avoir assisté à l'enterrement de sa grand-mère (l'arrière-grand-mère de sa fille). Or, en arrivant, son enfant n'est pas à la garderie. Les femmes employées à la garderie lui disent ne pas l'avoir vue et continuent même : « Ah mais on ne sait pas qui c'est... » Sa fille n'est pas plus dans les locaux de l'école. Laetitia appelle la gendarmerie pour signaler la disparition de celle-ci

Finalement, après avoir cherché pendant longtemps, l'enfant était chez la voisine de Laetitia. Ne sachant pas où aller après l'école, sa fille était dans la rue. L'employé municipal qui fait traverser les enfants au passage piéton, la voyant seule devant l'école, lui a demandé si elle connaissait la route pour rentrer chez elle. L'enfant acquiesçant, il lui a dit de partir à pied pour aller à son domicile. Soulagée d'avoir retrouvé sa fille chez sa voisine, Laetitia a néanmoins porté plainte et contacté de nombreux acteurs organisationnels pour signaler ce manquement. Face à ce récit, Élodie (chargée niveau 1) et Céline (directrice adjointe) sont très choquées, ne cessent d'exprimer leur horreur face à ce récit. Elles poussent des cris de fort étonnement et de choc. Elles expriment aussi leur soutien à Laetitia, l'appelant par exemple « ma pauvre ».

des discussions dans l'*open-space*. Néanmoins, les temporalités du travail étant très exigeantes et serrées, celles et ceux qui travaillent n'ont que peu de temps à consacrer à des discussions suivies, qui dépasseraient la simple anecdote ou plaisanterie. Comme l'a exprimé Djamilia, celles et ceux qui sont trop dissipé·e·s suscitent l'agacement de leurs collègues :

D'office tu vas porter un jugement sur tes collègues. Pourquoi elle est pas disponible alors qu'elle est à son bureau ? Pourquoi elle bloque son téléphone alors qu'elle est à son bureau ? Oui, untel elle arrête pas de parler, elle arrête pas de jacqueter.

Djamilia, 30 ans, chargée 2, pas d'enfant

Cela est également vrai par rapport aux sujets qui sont liés à la vie familiale. Hors des temps de pause, ils ne peuvent pas être abordés en profondeur. Néanmoins, quelques exceptions existent. Ainsi, la situation d'Hélène, à la fois enceinte, en conflit avec ses responsables hiérarchiques et suspectant son compagnon d'infidélité est très particulière. La grossesse d'Hélène entraîne en effet beaucoup de questions de ses collègues, de plaisanteries, en même temps qu'elle pousse Hélène à devoir programmer des rendez-vous médicaux et à s'absenter pour s'y rendre. La grossesse est en effet un enjeu à part entière dans la question de l'articulation entre travail et famille<sup>173</sup>. Dès lors, sauf lorsque la famille s'immisce visiblement dans le travail, les thèmes liés à la sphère privée sont globalement circonscrits aux moments de détente et des pauses. La place accordée à la famille doit donc être mise en perspective avec différents moments de la journée de travail, qui se prêtent ou non à son évocation. Elle est ainsi différenciée selon le niveau hiérarchique occupé par celles et ceux qui travaillent, mais aussi de leur situation familiale.

La création d'un *care* interne à l'agence bancaire passe par la constitution d'un groupe. Des temps en commun permettent à celles et ceux qui travaillent de mettre en place des liens interpersonnels importants, qui dépassent les logiques de l'entreprise. En effet, au-delà de l'initiation de temps en commun visant une cohésion de groupe par les encadrant·e·s, les employé·e·s se sont réappropriés ces temps pour dépasser le simple cadre professionnel en faire un moment de discussion informel. L'activité bancaire est pensée sur le mode de l'entraide, et le travail en groupe est alors un outil pour mieux parvenir à gérer les difficultés liées aux objectifs commerciaux. Ce groupe est ainsi la plupart du temps évoqué au féminin, et cette vision groupée semble accentuer une valorisation particulière du travail par les femmes, se distinguant d'une vision "masculine" qui pourrait tendre à valoriser la réussite individuelle. Un *care* mutuel groupé des femmes est ainsi remarquable au sein de l'agence Saint-Vincent, qui constitue un ressort se rapprochant de la sororité. Néanmoins, la portée de ce *care* connaît certaines limites quant à celles et ceux qui en bénéficient : la sororité n'est pas permise à tout·e·s. Les assistant·e·s d'accueil, effectuant le « sale boulot » des chargé·e·s, ne bénéficient pas de ce soin et le fait de ne pas être parent peut également exclure du *care* mutuel. Mais pour tout·e·s, la famille est un sujet de conversation qui permet, dans le cadre du travail, de s'intégrer au groupe déjà constitué. Un *care ad hoc* a donc été analysé, qui est présent dans le contexte professionnel. Mais au sein de la sphère professionnelle, comment les pratiques de soin familial en elles-mêmes s'insèrent-elles dans le monde professionnel ? Quelles conséquences le *care* en tant qu'articulation familiale a-t-il sur la sphère du travail ?

<sup>173</sup> Elsa Boulet, « Mère-en-devenir et travailleuse : la grossesse sur le lieu de travail comme enjeu de "conciliation" », *Travail et maternité dans l'aire méditerranéenne. Réfléchir pour mieux agir*, Paris, L'Harmattan, 2016.



## CHAPITRE 6. PRENDRE SOIN QUAND ON EST LOIN ? LE *care* FAMILIAL AU TRAVAIL

Comme nous l'avons précédemment souligné, les thématiques liées à la famille sont bel et bien présentes dans les conversations sur le lieu de travail. Mais comment les traces de l'activité de soin qui a lieu hors du monde professionnel sont-elles visibles au sein de la journée de travail ? C'est-à-dire, comment les tâches du *care* liées à la possession d'un domicile ou bien au fait d'être parents ont-elles un impact sur le travail ? Et *a fortiori*, quelle interpénétration des sphères peut-on constater, face à une accélération des temporalités du travail au sein des journées des employé·e·s de banque ? Quelles conséquences cet accroissement des temporalités a-t-il sur celles et ceux qui travaillent dans le monde bancaire ? Ce chapitre interrogera donc d'abord les pratiques liées à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication sur le temps du travail et à leur utilité dans le soin à distance. Puis, la course temporelle sur le lieu de travail liée à l'articulation des sphères sociales sera analysée. Enfin, les négociations temporelles destinées à libérer plus de temps pour en consacrer davantage au *care* familial seront décrites, avec la question du recours au temps partiel.

### A) Technologies de l'information et de la communication et *care* à distance

#### L'enjeu des TIC dans le soin à distance

Lorsque les employé·e·s de banque sont sur leur lieu de travail, ils-elles ne sont généralement pas disponibles pour prendre en charge leur famille. Néanmoins, grâce aux technologies de l'information et de la communication, un lien peut être maintenu entre travail et vie personnelle. La sociologue Laurence Le Douarin s'est penchée sur cette question en étudiant les pratiques des personnes cadres<sup>174</sup>, mais aussi de plusieurs types d'employé·e·s<sup>175</sup>. La chercheuse explicite en effet que les TIC peuvent servir de relais dans l'organisation des différents temps de la journée des enfants :

(...) La famille doit se coordonner avec les multiples institutions qui la relayent (assistante maternelle, crèche, jardin d'enfants, école, etc.). Un relais de socialisation qui exige des parents un investissement important et une disponibilité pas toujours compatible avec les perspectives professionnelles de chacun. Quand les partenaires deviennent « jeunes parents », on peut se demander de quelles façons ils utilisent les technologies mises à disposition, tant au travail qu'à domicile, pour articuler les différentes sphères de l'existence<sup>176</sup>.

Comme l'illustre Le Douarin, ceci est d'autant plus observable en ce qui concerne la catégorie des jeunes parents. Néanmoins, tou·te·s doivent organiser des repas et assurer une prise en charge des enfants mineurs et non autonomes. Dès lors, dans quelle mesure les personnes interrogées ont-elles recours aux TIC dans leur organisation quotidienne ? D'une façon générale, il semble que le recours aux TIC dans un but organisationnel soit relativement faible. Les moyens de communication modernes semblent plus utilisés afin d'établir des contacts relationnels et informationnels avec les conjoint·e·s des enquêté·e·s :

*Donc plusieurs fois par jour vous vous écrivez, vous vous appelez ?*

Ouais on s'envoie un petit message. Bah « comment ça va ? », « ça va ! »... Ou tiens là on est dans le projet (d'achat), donc « Tiens j'ai eu le notaire, c'est bon ça va se faire on va signer telle date... » Ouais on se tient au courant au cours de la journée, ou même un petit message pour dire juste « Je t'aime », point, et puis ça suffit. C'est rapide et ça fait plaisir. Ouais, souvent on s'écrit ouais, souvent.

*Et tu as l'impression d'avoir le temps ou au contraire tu cours mais tu prends le temps quand même ?*

<sup>174</sup> Laurence Le Douarin, « "C'est personnel !" L'usage des TIC par les cadres dans l'articulation des temps sociaux : vers une évolution de la rationalisation au travail ? », *L'Homme et la société*, 2007, n°163-164, p.75-94

<sup>175</sup> Laurence Le Douarin, « Les chemins de l'articulation entre vie privée et vie professionnelle. Les usages personnels des technologies de l'information et de la communication au bureau », *Réseaux*, 2007, n°140, p.101-132.

<sup>176</sup> *Ibid.*, p.103.

Tu cours un peu, parce que tu cours entre deux rendez-vous, parce que tu as des choses à faire, mais tu prends le temps, tu prends deux minutes, moi je veux dire ça me prend deux minutes. À un moment donné je peux quand même prendre deux minutes dans ma journée à consacrer à ma famille... Ouais, si si je prends le temps. Je prends le temps de le faire.

Élodie, 31 ans, chargée 1, enfant de 3 ans

Élodie insiste bien sur la nuance : elle a beaucoup de tâches à accomplir mais s'efforce de trouver des moments dans les entre-deux de son travail pour avoir des contacts avec son conjoint. Ainsi, des appels parfois brefs et des messages écrits, selon les habitudes du couple, ont été fort fréquemment évoqués par les enquêté·e·s. Il semble en effet que ces pratiques entre conjoint·e·s soient usuelles, comme l'avance Stefana Broadbent à propos des États-Unis :

Aux États-Unis, les couples parlent, s'envoient des textos et des emails plusieurs fois par jour et cela quel que soit leur âge. Dans un rapport de l'institut Pew Internet & American Life Project (2008), il ressort qu'aux États-Unis un couple marié sur deux communique sur son téléphone mobile ou par e-mail au moins une fois par jour<sup>177</sup>.

Les contacts à caractère affectifs adviennent quotidiennement. Ainsi, Magda appelle tous les jours son mari entre 15h et 16h : celui-ci travaillant de nuit, il s'agit de l'heure à laquelle il est réveillé et a commencé sa journée, avant qu'il n'aille chercher leurs enfants à l'école primaire. Ils communiquent ainsi sur la journée de Magda et les tâches qu'il faudrait faire pour le foyer, par exemple. Ce rituel a ainsi une fonction aussi bien affective que pratique, dans la mesure où le couple ne peut pas communiquer le matin. Cependant, les TIC sont faiblement utilisées pour l'organisation quotidienne, qui est normalement planifiée et perfectionnée pour fonctionner sans que chacun·e soit dérangé·e. En effet, le caractère organisationnel des TIC advient plutôt à la marge, lorsqu'un problème doit être réglé, et donc lorsque les mécanismes huilés de l'articulation des sphères sociales s'enraillent. Ainsi, des appels téléphoniques liés à des maladies d'enfants ont pu être observés à l'agence Saint-Vincent. Tarik, chargé niveau 1, est contacté un matin par sa belle-mère qui gardait son fils. Elle lui annonce que ce dernier est malade, et doit l'emmener chez le médecin. Cet appel a alors un but informatif moins qu'organisationnel, puisque la grand-mère de l'enfant le prend pleinement en charge. De même, Élodie, au travail, reçoit un appel de son conjoint qui, après avoir déposé sa fille à l'école, a été appelé par l'enseignant·e de maternelle car l'enfant avait de la fièvre. Le conjoint d'Élodie l'a donc prévenue qu'il emmenait leur fille chez le médecin et la gardait. Assise à côté d'Élodie lors de cette journée, j'ai ainsi pu constater les appels successifs de son compagnon, la prévenant du diagnostic du médecin et des évolutions de l'état de leur fille. Ainsi, les TIC peuvent ici permettre de gérer des crises organisationnelles, plutôt que l'organisation quotidienne ; celle-ci est déjà mise en place et ne nécessite pas d'intervention extérieure le plus souvent. Dans les cas où cette intervention est nécessaire, les employé·e·s de banque parviennent le plus souvent à se rendre disponible : ils-elles s'isolent pour passer un appel important. Néanmoins, pour celles et ceux qui sont en contact direct et continu avec les client·e·s, la question se pose autrement. Ainsi, Pauline, assistante d'accueil, ne prend pas son téléphone portable avec elle lorsqu'elle est en poste à l'accueil de l'agence – environ la moitié de son temps de travail est consacré à l'accueil de la clientèle, elle effectue sinon des tâches administratives à son bureau, dans l'*open-space*. Parfois, la jeune femme est donc injoignable :

*Tu te considères disponible pour ta famille quand tu es au travail ?*

Pas du tout. Parce que je suis en plus toujours en bas, moi je prends pas mon téléphone, je sais qu'il y en a certains qui prennent le téléphone au cas où, moi j'ose pas le faire, en plus je sais pas trop quelle est la politique de l'agence par rapport à ça, je me dis en plus à l'accueil il suffit que je remonte, fin j'ai pas

<sup>177</sup> Stefana Broadbent, *L'Intimité au travail. La vie privée et les communications personnelles dans l'entreprise*, Limoges, FYP éditions, 2011, p.24-25.

forcément envie qu'il sonne ou qu'on me pique mon téléphone pendant que je suis à l'accueil, donc non je suis pas disponible. On me l'a dit plusieurs fois : « Mais tu réponds pas ! ». Bah oui mais je travaille... Donc non, je suis pas disponible du tout.

*Quand ton conjoint essaie de te contacter par exemple ou...*

Ouais, mon conjoint, mon père aussi, la dernière fois j'avais oublié de lui laisser les clés de la maison tu vois. Donc il a attendu deux heures parce qu'il était allé chercher mon fils plus tôt que prévu donc il m'a dit : « Oh bah on a été faire un tour, on a attendu pendant deux heures. » Donc tu vois c'est un peu gênant. Mais après je leur ai dit : « Vous avez un numéro... »

*Ils peuvent passer directement à l'agence aussi ?*

Ouais. Mais après je leur ai dit : « Vous avez le numéro de l'agence, vous appeler au cas où, si c'est vraiment une extrême urgence quoi. » Sauf qu'ils n'osent pas le faire.

Pauline, 25 ans, assistante d'accueil, enfant de 2 ans

Ayant pris son poste à l'agence Saint-Vincent très récemment, Pauline n'ose pas prendre son téléphone. De plus, sachant qu'elle a des réticences à être jointe sur son lieu de travail, sa famille ne la contacte pas, par peur de la déranger. Dès lors, l'accessibilité à leurs proches des employé·e·s de banque via les TIC doit être remise en contexte de leur situation d'emploi. En effet, pour celles et ceux qui débutent, et qui sont en contact continu avec la clientèle, comme les assistant·e·s d'accueil, le recours aux TIC est plus difficile. Mais c'est aussi le regard des collègues dans l'*open-space* qui pourrait freiner les contacts entre conjoint·e·s au travail.

### Les TIC et leur inscription sur le lieu de travail

Les entretiens exploratoires conduits dans le cadre de l'enquête de première année de master ont rassemblé des personnes travaillant dans différentes configurations spatiales, tant dans des bureaux individuels (configuration majoritaire au sein du monde bancaire) que dans des pools ou *open-space*. Ces entretiens ayant été menés hors de la sphère professionnelle et le plus souvent au domicile des enquêté·e·s, la parole sur des sujets tels que la présence des TIC au travail était facilitée. En effet, ces questions sont sensibles dans le monde professionnel, étant liées dans l'imaginaire commun à une décroissance de la productivité du point de vue des encadrant·e·s et à des pratiques mal vues voire interdites<sup>178</sup>. Benjamin, ancien chargé de clientèle, actuellement chargé spécialisé dans une banque qui n'est pas la Banque A Ouest, souligne la difficulté d'avoir des contacts avec sa conjointe. L'entretien se déroule avec sa compagne, Anaïs, qui prend aussi la parole :

*Marianne – Tu es dans un open-space où tu vois ce que font tes collègues ?*

*Benjamin – Hum, oui ! Je le voyais plus avant. L'open-space ça a plusieurs inconvénients, c'est que grosso modo tu peux pas parler, voilà, si Anaïs m'appelle, voilà, pour évoquer des cas de la vie du quotidien...*

*Anaïs – Ouais c'est galère. Ne serait-ce que pour dire : « Tiens, Adeline elle est malade comment on fait pour gérer ? » Bah...*

*Benjamin – Voilà. T'es obligé de sortir de ton bureau. Les textos il y a pas de soucis. C'est peut-être pour ça qu'ils ont fait des open-space, parce que effectivement tu vois tout ce que font tes collègues donc euh celui qui s'amuse toute la journée sur Facebook tu le repères direct. Mais en agence, dans ton bureau, tu fais ce que tu veux. Et il y en a beaucoup. Franchement, Facebook...*

Anaïs et Benjamin, 35 ans, professeure certifiée, chargé spécialisé (hors BAO<sup>179</sup>), enfants de 5 et 3 ans

Benjamin souligne d'emblée le caractère contraignant de l'*open-space* du point de vue de l'usage des TIC pour articuler les sphères sociales. Il se contraint de sortir de cet espace de travail collectif pour avoir des conversations privées, car tous les collègues peuvent s'entendre

<sup>178</sup> « La crainte que l'accès à internet mène à une perte de concentration et, en définitive, de productivité, doit être analysée en termes socioculturels plus qu'en termes cognitifs, étant donné que les questions qu'elle soulève ont plus à voir avec la domination et le contrôle qu'avec la mémoire, la capacité de traitement de l'information ou la vigilance. » Stefana Broadbent, *op. cit.*, p.12.

<sup>179</sup> BAO : Banque A Ouest

mutuellement. Benjamin, qui a travaillé dans un bureau fermé auparavant, souligne les possibilités d'observations mutuelles conférées par ce lieu, et donc les difficultés d'avoir des contacts avec sa famille. Il souligne même qu'à ses yeux, cette possibilité panoptique expliquerait la création de lieux de travail en *open-space* aux yeux des organisations bancaires (et professionnelles en général). Les contacts furtifs comme les SMS sont donc privilégiés. Cette forme de communication présente l'avantage d'être plus discrète, dans un espace de travail où chacun·e se voit :

*Et par exemple pour des questions d'organisations, je sais pas un truc tout bête, tu vas appeler ton conjoint ? Ouais, l'avantage c'est que aujourd'hui tout le monde le fait, je pense, donc ça aide aussi à pouvoir... Après on fait beaucoup de textos hein, c'est rare qu'on s'appelle avec mon conjoint, sauf cas exceptionnel, ou ça va être proche de midi par exemple, enfin moi ça va être rare qu'on m'appelle dans la journée par exemple. Enfin c'est rare qu'on m'appelle ça va être des textos généralement. Ou on essaie de pas trop déranger quoi, après si c'est juste une question d'organisation, on va peut-être passer un ou deux coups de fils, mais bon après si ça reste que ça, c'est juste deux minutes quoi, dans le temps de travail, c'est rien.*

Hélène, 37 ans, chargée 2, enfant de 3 ans et enceinte

Pour Hélène, il est ainsi important de ne pas déranger ses collègues. Les appels téléphoniques sont donc limités, et ils sont généralement proférés à voix basse quand ils ont lieu. Les moments où les personnes s'autorisent à téléphoner à voix haute sont ainsi limités à des cas pouvant être justifiés : Hélène, enceinte, prenant des rendez-vous médicaux ou Magda dont le conjoint travaille de nuit. Les autres s'abstiennent ainsi le plus souvent de contacts vocaux ou bien modifient leurs attitudes : ils-elles baissent la voix ou s'isolent. Les moments liminaires du travail donnent lieu à plus d'appels, notamment pour celles et ceux qui s'organisent pour rentrer ensemble en utilisant une seule voiture. La compagne de Tarik lui téléphone ainsi fréquemment le soir lorsqu'elle quitte son lieu de travail, pour que tous deux se retrouvent. Les aspects organisationnels des travaux domestiques et du *care* sont aussi parfois abordés par des appels le soir : il s'agit de connaître la nécessité d'acheter telle ou telle chose et de savoir si le·la conjoint·e ne s'en est pas déjà chargé·e. La configuration spatiale du lieu de travail semble donc avoir des conséquences notables sur le recours aux TIC. Si celles et ceux qui travaillent dans l'*open-space* de l'agence Saint-Vincent s'autorisent donc à communiquer, ils-elles le font de façon atténuée le plus souvent. L'interpénétration de la sphère familiale avec la sphère professionnelle est donc notable, par une utilisation des TIC rendue discrète. Mais la quantité de travail à effectuer entre parfois en conflit avec la sphère familiale et des difficultés temporelles doivent alors être soulignées.

## **B) Course temporelle au travail : heurts entre sphère professionnelle et personnelle**

La course temporelle vécue par celles et ceux qui travaillent, étudiée au Chapitre 3 de ce mémoire, est liée à la gestion managériale de l'accroissement récent des objectifs quantitatifs de vente et aux contacts accrus entre clientèle et employé·e·s de banque par l'accentuation du multicanal et le recours aux TIC. Les journées sont donc intensifiées par cet accroissement des temporalités du travail. Mais comment la famille intervient-elle dans le cadre de cette extensivité du temps de travail ? Les moments des départs en vacances sont particulièrement symboliques de cette difficulté d'articuler les différents temps sociaux. En effet, lorsque les employé·e·s de banque suivent une formation ou sont en congés, même pour une semaine ou quelques jours, ils-elles doivent prendre soin de ne pas laisser des client·e·s en suspens d'une décision, mais d'avoir finalisés toutes leurs « instances », selon le terme utilisé par les employé·e·s, correspondant à toutes les tâches administratives en cours. Dans la période où j'effectue mon observation ethnographique à la Banque A Ouest, les taux des prêts immobiliers sont particulièrement bas, ce qui pousse nombre de client·e·s à vouloir renégocier ou refinancer leurs emprunts immobiliers. Beaucoup contactent alors leurs chargé·e·s de clientèle, qui doivent travailler sur



des offres de refinancement et de renégociation compétitives. Ainsi, en cette période particulièrement chargée mais aussi usuellement, le départ en vacances est un enjeu difficile, qui se solde systématiquement par la réalisation d'heures supplémentaires et un dépassement temporel des journées de travail. Il est même arrivé à trois reprises que les employé·e·s reviennent même durant leurs vacances, pendant la période d'observation. Les heures supplémentaires sont nécessairement effectuées sur le lieu de travail : les employé·e·s de banque n'ont pas accès à des téléphones professionnels à emmener à leur domicile. Les enquêté·e·s doivent nécessairement être dans l'agence bancaire pour travailler. Si Camille était censée être en congés dès le vendredi soir, elle est donc malgré tout revenue le lendemain, le samedi matin, afin de terminer les urgences qu'elle n'avait pas pu finir. De même, Djamila a pris plusieurs jours de congé afin d'emménager dans l'appartement dont elle est nouvellement propriétaire. Mais la période est si dense en activité que Djamila se pose la question à plusieurs reprises de la nécessité de revenir pendant ses vacances. Elle explique en entretien le besoin de travailler plus que les horaires ne le prévoient :

*Non mais je veux pas dire que tu termines plus tard que tout le monde, tu termines plus tard que tes horaires par exemple.*

Pas forcément plus tard hein, y a des fois je déborde de dix minutes et c'est juste que je suis la dernière à partir souvent, enfin je fais partie des dernières à partir. Mais j'ai la masse de travail qui va avec aussi, et j'ai les résultats qui vont avec aussi, c'est que derrière voilà, je suis pas en retard sur mes objectifs, et moi enfin... Je fais partie des gens qui, ouais, ont envie de réussir aussi. Donc pour moi c'est normal en fait. C'est intégré. Par contre le samedi soir, excepté samedi dernier, le soir je pars à 17h, et j'ai une règle c'est que un soir par semaine au plus bas, au minima, je pars à 18h. Mais bon en ce moment je peux pas, j'ai trop de travail, c'est impossible.

*Tu penses que c'est dû à quoi ?*

C'est dû au contexte d'aujourd'hui, c'est dû au réaménagement, c'est dû à pas mal de choses donc... Y a pas que moi hein, mes collègues aussi hein, c'est juste que y en a elles ont pas le choix.

*Ouais je sais.*

Tu regardes Sonia elle a pas le choix. Elle est obligée de revenir pendant ses vacances pour terminer. (...)

Djamila, 30 ans, chargée 2, pas d'enfant

Pour Djamila, dépasser de ses horaires lui permet d'être à la hauteur de ses objectifs commerciaux, mais aussi de ses ambitions professionnelles. Il faut en effet garder en tête le contexte de l'agence Saint-Vincent, où tou·te·s doivent performer des objectifs chiffrés volumineux, le directeur d'agence prêtant une grande importance à l'atteinte de ces quotas de vente. Comme le mentionne Djamila, Sonia est revenue avec son fils d'un an et demi, Théo, un samedi matin où elle était supposée être déjà en congés depuis la veille. Le samedi est un moment à part dans la semaine de l'agence : la moitié de l'effectif total seulement y travaille, puisque chacun·e y est présente un samedi sur deux. Revenant au travail sur son temps personnel, Sonia travaille à l'agence accompagnée de son fils. Si cette situation est nécessaire, dans la mesure où son conjoint travaille ce samedi-là, Sonia exprime néanmoins le plaisir qu'elle ressent d'emmener son fils au travail. Cet exemple montre une interpénétration importante des sphères : si le travail empiète sur son temps personnel, Sonia décide néanmoins d'y emmener son fils. Elle aurait pu le faire garder par un·e proche mais préfère que Théo vienne avec elle à l'agence bancaire, ne faisant de pas concessions sur le fait de passer la matinée avec son fils, ni de pouvoir travailler.

Ces situations montrent comment les surcharges de travail entraînées par le départ en vacances créent des dépassements du temps de travail prévu et nécessitent parfois le retour au travail des employé·e·s lors de leurs jours de congé. Néanmoins, a minima, celles et ceux qui travaillent dans le monde bancaire adoptent tou·te·s des techniques pour déborder le temps de travail, comme l'explique Djamila :

Tu regardes Sonia elle a pas le choix hein. Elle est obligée de revenir pendant ses vacances pour terminer. T'en regardes d'autres, le midi ils vont prendre des pauses déjeuner beaucoup plus courtes. Chacun a sa façon de faire en fait, et chacun s'adapte. T'en as certains, moi quand je vais partir à 6h30, à 7h par contre faut que je sois partie, je m'interdis de partir après 7h, c'est pas possible, t'en as d'autres ils vont rester jusqu'à 20h, peut-être partir à 18h plus tôt souvent, par contre se faire des soirées jusqu'à 20h le soir. Moi non c'est mort. C'est non, 19h c'est dernier carat, tout comme 8h30 tu viens au plus tôt, mais tu viens pas à 8h, c'est non... Faut penser à soi quoi, c'est pas possible. Donc tu vois j'ai des petites règles comme ça que je me suis imposées. Pour justement pas pallier sur ma vie perso.

Djamila, 30 ans, chargée 2, pas d'enfant

Selon les situations familiales de chacun·e·s, les employé·e·s de banque parviennent à trouver des temps personnels sur lesquels ils·elles peuvent rattraper leur retard. Il est important de souligner que sans ces temps négociés souvent dans les parties liminaires du travail, il est extrêmement difficile d'atteindre les objectifs commerciaux « ambitieux », selon le terme d'Élodie (chargée niveau 1), qui sont fixés aux assistant·e·s et aux chargé·e·s. Ces temps de travail pris sur des temps personnels ne sont pas déclarés en tant qu'heures supplémentaires, et ne sont donc pas rémunérés. La pratique est tout à fait courante et tou·te·s ceux·celles qui souhaitent des évolutions de poste s'y conforment. Damien, assistant ayant récemment signé son CDI, souhaite devenir chargé niveau 1 dans un futur proche. Il multiplie ainsi les heures supplémentaires en soirée, bien qu'il soit père de deux enfants en bas âge, car sa femme peut s'occuper de ses enfants lorsqu'elle rentre de sa journée de travail rémunéré :

(...) La semaine dernière c'était un peu compliqué.

*T'es parti plus tard ?*

Bah normalement c'était 18h15, la semaine dernière j'ai fini à 19 h 15... 20 h...

*Ouais c'est ce que tu me disais quand tu étais à rue de la gare avec toutes tes pochettes.*

Ouais ça c'était la semaine d'avant, j'avais fini à 19 h 30 je crois.

*Et tu declares tes heures supplémentaires quand c'est comme ça ?*

Non. Non...

Damien, 37 ans, assistant d'accueil, enfants de 3 et 1 ans

En deux semaines, Damien a donc dépassé à trois reprises l'heure de fin de sa journée de travail, normalement prévue à 18h. Tou·te·s trouvent donc des moments où ils·elles peuvent rattraper leur retard. Laetitia explique ainsi son organisation quotidienne :

*Et donc le matin et le soir c'est toi qui emmène ta fille ?*

Le matin je ne peux plus depuis que je suis dans cette agence.

*Parce que tu pars trop tôt ?*

Oui. Donc c'est une organisation vraiment poussée, où c'est soit mon conjoint s'il peut, soit sa grand-mère, qui l'emmène à l'école le matin.

*Donc ta maman ?*

Non, j'ai l'avantage d'habiter pas très loin de sa grand-mère paternelle, et effectivement pas très loin de ma mère. Et les deux se partagent avec mon conjoint de la déposer à l'école, ou le fait de la rechercher après l'école.

*D'accord, parce que toi tu pars à quelle heure le matin ?*

Je pars à 8h.

*Ouais, donc elle elle commence à 8h30 j'imagine ?*

8h50. Donc je la dépose à 8h chez sa grand-mère, à défaut, et c'est tant mieux pour elle si elle peut dormir un peu plus, mon conjoint l'emmène à l'école à 8h50. Pour ce qui est de la récupérer, c'est toujours le mardi et le mercredi ma mère, le jeudi et le vendredi son autre grand-mère. Et le samedi ça va dépendre, puisqu'elle est un week-end sur deux chez son papa.

Laetitia, 37 ans, chargée 2, enfant de 8 ans

Laetitia vit à 20 minutes en voiture de l'agence Saint-Vincent. Avec la circulation et les ralentissements ainsi que le temps de marche depuis le parking où elle gare sa voiture, Laetitia peut prendre de 30 à 40 minutes pour se rendre de son domicile à son lieu de travail. Si elle dépose

sa fille à 8h, on peut en déduire qu'elle arrive sur son lieu de travail entre 8h30 et 8h40, au lieu de 9h, qui est l'horaire officiel. Elle effectue donc au minimum 20 minutes supplémentaires par jour, soit 180 minutes en deux semaines de travail, c'est-à-dire 6 heures (360 minutes) supplémentaires par mois, en comptant seulement ce temps du matin – elle effectue plus d'heures de travail supplémentaires à d'autres moments, par exemple sur la pause déjeuner. Une autre enquêtée vit dans le même village que Laetitia, et dépose ses enfants à la même école. Il s'agit de Magda qui emmène ses enfants tous les matins puisque son mari travaille de nuit. Magda dépose ses deux enfants scolarisés en primaire à la garderie avant de se rendre sur son lieu de travail. Cela signifie donc que des systèmes de garderie existent. Mais Laetitia préfère mobiliser son conjoint (le beau-père de l'enfant) ou bien la grand-mère de sa fille. On peut émettre l'hypothèse qu'elle trouve préférable que sa fille soit prise en charge par ses proches. Mais ce recours aux sociabilités familiales permet aussi à Laetitia d'avoir un soutien professionnel et d'effectuer plus d'heures à l'agence. Celle-ci souhaite devenir directrice d'agence : elle veut donc parvenir à effectuer des chiffres commerciaux à la hauteur de son ambition professionnelle. Des heurts ont donc lieu entre la sphère personnelle et la sphère professionnelle, puisque celles et ceux qui travaillent doivent nécessairement empiéter sur leur temps personnel pour parvenir à effectuer toutes les tâches qu'ils doivent faire. Chacun·e met donc en place des stratégies pour trouver au mieux des temps personnels à sacrifier dans le but de l'obtention de meilleurs résultats chiffrés. Ceci peut donc être lié à la volonté d'une carrière, comme nous venons de le voir, mais aussi simplement à la nécessité d'atteindre les objectifs fixés, sous peine de rappels à l'ordre pouvant aller jusqu'à la situation de harcèlement vécue par Hélène. Bien que le salaire des enquêté·e·s ne dépende pas de la réalisation des objectifs<sup>180</sup>, elles-ils souhaitent atteindre ces chiffres de vente donnés car c'est ainsi que se définit au moins en partie leur métier – la socialisation aux objectifs commerciaux a été étudiée. Le travail empiète donc parfois sur les temps personnels. Mais celles et ceux qui travaillent tentent-elles-ils de réduire leur temps de travail pour s'accorder plus de temps pour prendre soin ?

### C) S'accorder plus de temps pour prendre soin : le temps partiel

Comme nous venons de le voir, les dynamiques de l'agence Saint-Vincent tendent plutôt à un allongement de la journée de travail qu'à son raccourcissement. Une des conséquences en est le faible recours à des temps partiels. Le Rapport annuel sur le temps partiel 2015 de la Banque A Ouest souligne qu'entre 14,5 et 17,5 %<sup>181</sup> de l'effectif total (hors mi-temps thérapeutique) bénéficie d'un temps partiel. Si l'on analyse ces chiffres par une répartition genrée, les femmes sont entre 19,4 et 22,4 % à temps partiel contre 6 à 9 % des hommes. Ces chiffres sont légèrement inférieurs à la moyenne nationale : les statistiques de la DARES sur les temps partiels<sup>182</sup> nous informent que 7,5 % des hommes et 30,8 % des femmes occupent un emploi à temps partiel en France en 2015. Celles et ceux qui travaillent à l'agence Saint-Vincent ont choisi de ne pas recourir à un emploi à temps partiel pour différentes raisons, qui ont été interrogées en entretien. La baisse de moyens financiers liée à l'accès à un temps partiel est mentionnée d'emblée comme l'un des arguments principaux pour lesquels les employé·e·s de banque étant parents refusent ce raccourcissement du temps de travail :

<sup>180</sup> « La crainte que l'accès à internet mène à une perte de concentration et, en définitive, de productivité, doit être analysée en termes socioculturels plus qu'en termes cognitifs, étant donné que les questions qu'elle soulève ont plus à voir avec la domination et le contrôle qu'avec la mémoire, la capacité de traitement de l'information ou la vigilance. » Stefana Broadbent, *op. cit.*, p.12.

<sup>181</sup> Je bénéficie des chiffres pour le temps partiel d'octobre 2015 mais des effectifs totaux d'employé·e·s pour l'automne 2016. Ainsi, une marge d'erreur d'environ 3 % peut être appliquée à ces chiffres.

<sup>182</sup> DARES, Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, « Le temps partiel », « Les salariés à temps partiel de 1982 à 2015 », consulté en avril 2017, mis en ligne en juin 2016, URL : <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/statistiques-de-a-a-z/article/le-temps-partiel>.

*Toi un temps partiel ça ne te tente pas du tout ?*

Pas du tout, parce que j'ai eu une enfance où... J'ai été dans le besoin. Donc je veux pas que ma fille revive la même chose. Je pense que quand tu l'as vécu, tu as envie de soit malheureusement, tu reproduis la même chose, soit en sens inverse tu essaies de faire en sorte que ça ne se reproduise pas. Après j'ai pas manqué d'amour ni rien mais c'est vrai que financièrement on était un petit peu des fois, justes. Et je veux pas aujourd'hui que ma fille elle en pâtisse. Je veux pas qu'elle se pose la question, parce que moi je me posais la question, je me disais : « Si j'achète ça, peut-être que ma mère elle va pas pouvoir... » Et je veux pas qu'elle se pose la question, je veux qu'elle se dise : « Bah je vis ma vie d'enfant pleinement ». Et elle se posera la question plus tard, elle a le temps pour ça.

Élodie, 31 ans, chargée 1, enfant de 3 ans

*Et un temps partiel toi tu l'as envisagé ou pas ?*

Pas du tout. Non, pour moi c'est logique... Enfin voilà après j'ai un enfant, j'en ai pas 5 donc euh...

*Tu verras comment ça se passe au deuxième peut-être ?*

Si il y a un deuxième. Tu vois avec... C'est une organisation, mon appart aujourd'hui j'ai un F3, donc un deuxième enfant ce serait compliqué. Les sous, la nourrice ça coûte une blinde.

Sonia, 32 ans, chargée 2, enfant de 1 an

Pour Sonia comme pour Élodie, les questions financières liées au temps partiel et à la réduction salariale entraînée par cette mesure sont rédhibitoires. De leurs points de vue, l'arrivée d'un enfant se conjugue avec des dépenses supplémentaires, il est nécessaire qu'elles travaillent avec un salaire complet. Elles vivent donc dans une situation conjugale à « deux apporteurs de revenus, deux pourvoyeurs de soins<sup>183</sup> ». Sonia semble dans une situation maritale d'homogamie, son conjoint étant agent immobilier dans une agence notariée, bénéficiant alors de conditions d'emploi stables – son salaire n'évolue pas au gré de ses ventes. On peut émettre l'hypothèse que leurs salaires sont relativement identiques, même si celui de son conjoint est vraisemblablement légèrement supérieur. Dès lors, les deux apports économiques sont nécessaires dans la vie économique du foyer. Élodie est en couple avec un homme ayant le statut d'indépendant, et tous deux viennent d'investir pour acheter le nouveau local commercial de son compagnon, le salaire d'Élodie ne peut donc pas être réduit. Ces deux situations montrent bien les problématiques des salaires moyens face aux réductions liées au temps partiel : une baisse de 20 % du salaire se ressent véritablement sur le budget et le niveau de vie du foyer dans la mesure où les modes de garde individuels des enfants comme les assistantes maternelles, pratique courante parmi les enquêtés, peuvent représenter un coût important.

Dans les agences bancaires, l'organisation hebdomadaire du travail peut aussi contribuer à remettre en cause les temps partiels :

*Passer à un temps partiel c'est quelque chose que tu envisages ou pas ?*

J'y ai pensé, pas pour la première, parce qu'on avait un mode de garde qui nous convenait très bien parce que c'est la crèche tout le temps. Pour le deuxième, j'y pense, après c'est une question aussi financière beaucoup, parce que c'est quand même que 80 % de ton salaire. Et puis après si tu compares, les agences qui sont ouvertes du mardi au samedi, prendre mon mercredi par exemple, parce que c'est ça généralement qu'on te propose, en commençant le mardi (*elle soupire*)... Moi je me dis la coupure elle est pas intéressante pour moi... Non bah non, tu vas une journée...

Je vais une journée, je vais poser l'autre journée, enfin je vais reprendre, ça n'a pas de sens quelque part. Après pour tout ce qui est activités avec ma fille, je me dis aujourd'hui elle a l'école le mercredi matin, elle va en centre de loisirs le mercredi après-midi. Je me dis je vois pas l'intérêt de poser un 80 % aujourd'hui. Euh, je pense que la réflexion se posera différemment quand on aura le deuxième parce que le mode de garde va pas être pareil. Donc si je peux effectivement gagner une journée de garde financièrement ça peut être plus intéressant aussi.

Hélène, 37 ans, chargée 2, enfant de 3 ans et enceinte

<sup>183</sup> Nancy Fraser, « After the family wage: gender equity and the welfare state », *Political Theory*, n°22, 1994, p.591-618 ; Rosemary Crompton (dir.), *Restructuring Gender Relations and employment. The decline of the Male Breadwinner*, Oxford, Oxford University Press, 1999. Références citées par Cécile Guillaume, Sophie Pochic, « Des discours sur la conciliation en tension avec les normes de carrière. L'exemple des cadres d'entreprise », in Chantale Nicole-Drancourt (dir.), *Conciliation travail - famille : attention travaux, op. cit.*, p. 113-125.



Les agences bancaires sont le plus souvent ouvertes du mardi au samedi. Or, comme l'explique Hélène, le jour fréquemment proposé à celles·eux qui souhaitent effectuer un temps partiel est le mercredi. Cela induit donc une coupure une journée seulement après avoir repris le travail, à la fin du week-end. On peut dès lors comprendre aisément en quoi ce jour non travaillé n'est pas optimal dans l'organisation du travail. Mélanie, rencontrée dans le cadre de l'enquête exploratoire à ce terrain ethnographique, qui a effectué son travail à temps partiel durant trois années, confirme la difficulté de ne pas travailler le mercredi dans une agence bancaire :

Non, non non, quand Élise est née j'ai repris à 100 %, après j'ai eu Nathan, j'ai été à 80 % jusqu'aux 3 ans. Et après j'ai demandé à conserver mon 80, ils me l'ont refusé. Je m'en doutais, c'était juste sur le principe, pour me dire « au moins j'aurais essayé » !

*Du coup ça faisait quoi, tu avais quel... ?*

Le mercredi.

*Le mercredi après-midi ?*

Toute la journée ! Hum. Donc j'emmenais Élise à la danse et tout, c'était... fin c'est super, d'avoir son mercredi ! C'est génial. Après financièrement, ça met un coup aussi. Mais bon. Voilà. Après on est peut-être plus investi, fin moi j'ai été plus investie, le fait de reprendre à 100 %. Dans mon boulot, parce que ça coupait vite la semaine, le mardi, on bosse, on bosse pas le mercredi, après jeudi vendredi samedi...

Mélanie et Stéphane, 34 ans, chargée niveau 2 (hors BAO),  
chargé spécialisé (hors BAO), enfants de 9 et 6 ans.

D'un point de vue familial, Mélanie souligne l'avantage de pouvoir emmener sa fille effectuer ses activités extrascolaires. Elle a ainsi mis en œuvre son passage à temps partiel suite à la naissance de son deuxième enfant, ce qu'Hélène songe également à effectuer, étant enceinte au moment de l'entretien. Pour Mélanie, cette réduction du temps de travail s'est couplée d'un désinvestissement de la sphère professionnelle, qu'elle souligne rétrospectivement et semble alors regretter. De plus, on peut se demander comment se combinerait l'accroissement du temps du travail dans les configurations professionnelles exigeantes similaires à celle de l'agence Saint-Vincent avec l'accès à un temps partiel. Le passage à temps partiel d'employé·e-s de Banque Aurait pour conséquence un accroissement de la somme de tâches à accomplir lors des jours où la personne travaille, et rendrait encore plus difficile le travail d'employé·e de banque. En conséquence, la situation professionnelle des employé·e-s de banque ne facilite pas le passage à temps partiel.

L'accès des enquêté·e-s aux postes d'employé·e-s de banque s'est fait par une socialisation aux objectifs commerciaux présente tant dans les études post-baccalauréat que dans les formations effectuées une fois entré·e-s dans le monde bancaire. Les précédents emplois commerciaux effectués par les personnes rencontrées ont également pu être source de socialisation. En conséquence, dans les cas étudiés où cette socialisation n'a pas eu lieu, les objectifs commerciaux inhérents au monde bancaire sont difficilement acceptés par celles et ceux qui travaillent. Le choix du métier d'employé·e de banque, analysé par une approche biographique, peut se rapprocher de la volonté d'exercer une profession aux conditions d'emploi stables, liées au fait d'être parent et à l'exercice du *care* facilité par des horaires dits « de bureau ». Néanmoins, des désirs de trajectoires professionnelles ascendantes sont également notables dans les récits des enquêté·e-s. Ces discours de réussite professionnelle sont liés à des formes de masculinités mais sont aussi combinés avec les volontés parentales précédemment mentionnées, également liés au genre féminin. En s'intéressant aux pratiques de gestion des objectifs commerciaux et au travail lui-même, il a été possible de remarquer la présence d'un *care* entre le groupe de chargé·e-s. Les professionnel·le-s se sont réappropriés les temps en commun pour en faire des moments de partage informels. Une sororité est alors notable, qui passe par l'entraide sur le plan de la réussite professionnelle des personnes exerçant le métier de chargée

et très occasionnellement, des assistant·e·s. Ces dernier·e·s restent cependant exclu·e·s de cette entraide, le plus souvent. Le thème de la famille est cependant un ressort d'intégration pour celles·ceux qui veulent s'intégrer au groupe. De multiples interpénétrations entre les sphères sociales peuvent ainsi être constatées au travail. Ces liens peuvent d'abord se constater à travers l'utilisation des TIC, qui permettent moins une organisation quotidienne du *care* que le maintien de liens affectifs dans la journée de travail, et la gestion de crises organisationnelles. Des liens entre sphère professionnelle et hors-travail sont également notables quand des temps supplémentaires doivent être négociés pour parvenir à accomplir le travail qui est attendu de la part des employé·e·s. Dès lors, à l'agence Saint-Vincent, la dynamique ne va pas dans le sens de la réduction du temps de travail ; les temps partiels sont peu opportuns dans le cadre du travail bancaire. Nous avons pu étudier les liens entre *care* et travail en nous centrant sur la sphère professionnelle. Mais comment ces liens sont-ils présents à l'extérieur du travail rémunéré des enquêté·e·s ? Quelle gestion du *care* est mise en oeuvre, hors du lieu de travail ? La troisième et dernière partie de ce mémoire veut donc se centrer sur la sphère personnelle, pour y étudier les temporalités du *care* de celles et ceux qui sont parents et employé·e·s de banque.

### LES TEMPORALITÉS PARADOXALES DU CARE FAMILIAL

---

Les employé·e·s de banque mettent en place des logiques de *care* au sein du travail. Mais la question de l'influence de la pression commerciale et de l'accroissement des horaires se pose aussi vis-à-vis de leurs conséquences sur la sphère familiale, au-delà du simple élargissement du temps de travail qui a déjà été étudié. En effet, comment le travail de *care* est-il effectué, hors de la sphère professionnelle ? Quels sont les enjeux et les logiques temporelles de ce soin ? Au-delà des pratiques propres aux enquêté·e·s, la gestion du *care* par des prises en charge extérieures devra également être questionnée. En revenant à la gestion du *care* par les employé·e·s de banque, le genre de ce travail sera analysé, dans tous ses enjeux temporels. Si le *care* est parfois pensé sur le mode qualitatif d'une pratique qui ne doit pas être comptée, nous interrogerons la présence de rationalisations temporelles qui peuvent avoir des portées qui diffèrent selon les situations des enquêté·e·s. Dès lors, le système qui regroupe un *care* dans les champs du travail rémunéré et non-rémunéré dans la vie des enquêté·e·s est sujet à des négociations importantes : les enjeux temporels de l'articulation sont un signe du poids de chacune des sphères sociales. La partie finale de ce mémoire aura pour ambition de comprendre dans quelles modalités temporelles le *care* est pratiqué, et quelles conséquences découlent de cette pratique au sein des deux sphères sociales précédemment analysées. Le stage d'observation et les entretiens conduits à la Banque A Ouest seront dans cette troisième partie autant mobilisés que les entretiens exploratoires réalisés.

#### CHAPITRE 7. INVESTISSEMENTS TEMPORELS FÉMININS DU *care* À L'INTÉRIEUR DE LA SPHÈRE DOMESTIQUE

Ce chapitre se focalise sur la façon dont le *care* familial est pris en charge par les enquêté·e·s. En effet, les aspects pratiques du soin, dont le but est de pallier l'absence des employé·e·s de banque durant la journée, consistent souvent en la mise en oeuvre d'une organisation rigoureuse. Cette gestion peut être renforcée par l'aide des proches du couple, notamment grâce au recours à une aide grand-parentale. Mais au-delà de la gestion des moments liminaires de la journée de travail effectuée par le couple, cette mission de *care* est traditionnellement associée au genre féminin. Dès lors, les asymétries dans la gestion du *care* sont fréquentes et la charge temporelle du *care* est associée aux femmes. Nous verrons enfin que les formes de cette charge temporelle sont multiples : le temps du *care* en est parfois morcelé au point d'être invisibilisé.

##### A) Pallier l'absence de façon pratique : quelles prises en charge

###### Organisation temporelle des modes de prise en charge

Parmi les personnes rencontrées, la quasi-totalité<sup>184</sup> a des enfants mineurs, et nombreux ont des enfants en bas âge. Dès lors, ils sont dépendants et il faut alors s'occuper d'eux pour les emmener à l'école ou bien sur leurs lieux de prise en charge. Les horaires étant connus à l'avance et ne changeant pas, les modes d'organisation temporelle et spatiale sont fixés et

---

<sup>184</sup> Voir en annexe le détail des personnes enquêté·e·s, annexe n°1.

ritualisés. Les enquêté·e·s et leur conjoint·e ont par avance défini comment doivent être menés les différents trajets dédiés à leurs enfants et la responsabilité de chacun·e. Benjamin, chargé spécialisé dans le conseil aux personnes protégées, m'explique l'organisation adoptée par le couple lorsque je le rencontre à son domicile avec sa compagne. La famille vit à trente minutes en voiture du lieu de travail de Benjamin. Sa conjointe, Anaïs, travaille quant à elle à un peu plus d'une heure en voiture de son domicile et préfère donc prendre le train. Leurs deux enfants sont pris en charge à proximité du domicile familial, l'un chez une assistante maternelle tandis que l'autre est scolarisé en primaire. Ne possédant qu'une seule voiture, Benjamin et Anaïs ont mis en place une organisation parfaitement calculée pour parvenir à emmener leurs enfants dans les lieux de prise en charge, et à se rendre sur leurs lieux de travail respectifs :

(...) Donc le matin je les gère de A à Z, je me lève plus tôt forcément, je déjeune, je m'habille, etc., ils se lèvent, je m'en occupe, j'ai le Partner, donc notre voiture pardon. Ensuite je dépose Léopold chez la nourrice. Non pardon, ensuite je dépose Adeline à l'école, puis Léopold chez la nourrice, ok. Anaïs s'est levée plus tôt que moi. On a un vélo électrique qui lui permet de partir d'ici pour aller à la gare. À la gare, elle laisse le vélo électrique, ok. Quand moi j'ai déposé Léopold chez la nourrice, je file à la gare, je récupère le vélo électrique, je laisse le Partner à Anaïs pour qu'elle l'ait le soir pour récupérer les enfants. Et moi avec le vélo, je vais jusqu'à l'aire de covoiturage de (Ville du domicile) où je fais du covoiturage avec mon collègue.

*D'accord, ok, organisation !*

Expliqué comme ça ça peut être un peu lourd, mais en fait ça se fait super bien, grosso modo, ce qu'on voulait c'est que les enfants, parce que l'hiver c'est galère, ils soient toujours en voiture, qu'ils aient pas à marcher le matin, grosso modo, et moi toc toc toc, je les dépose, je vais chercher le vélo électrique, et Anaïs s'en occupe elle le soir, parce qu'elle arrive un peu plus tôt, donc elle récupère les enfants.

Anaïs et Benjamin, 35 ans, professeure certifiée, chargé spécialisé (hors BAO), enfants de 5 et 3 ans

Pour raconter leurs pratiques, Benjamin effectue une mise en récit proche du *storytelling*<sup>185</sup>. Il sait le dispositif mis en place impressionnant, et joue dès lors sur le caractère stratégique de l'organisation. En effet, ici, une tactique fine a été établie pour arriver à ce degré de sophistication dans leur organisation quotidienne. Leur mode d'organisation présente une multimodalité croisée – voiture puis vélo puis covoiturage pour Benjamin, vélo puis train pour Anaïs avant de récupérer la voiture le soir après avoir pris le train. Ainsi, une pensée optimale des moments clés est ici constatée. Ce niveau d'organisation est permis dans la mesure où les schémas se répètent quotidiennement. En effet, les enquêté·e·s ritualisent leurs trajets journaliers, qu'elles·ils présentent en effet comme revêtant un caractère habituel. L'organisation fixe répartissant un moment de prise en charge à chacun·e des conjoint·e est liée aux horaires de celles et ceux qui travaillent. Les deux membres du couple ont en effet souvent des horaires qui entraînent une répartition partagée des temps de prise en charge :

Je les emmène tous les matins, et puis du coup c'est mon mari qui les récupère tous les soirs comme il travaille de nuit. Il les récupère le soir, il fait les devoirs, à part si effectivement, des fois c'est un peu compliqué les devoirs avec les enfants, tu perds patience, etc., voilà, ou tu passes beaucoup de temps. Donc moi je viens en complément des fois le soir quand mon fils il veut réviser les leçons je lui fais, ou pareil pour Jess.

Magda, 34 ans, chargée 2, enfants de 10 et 6 ans

Pour Magda, cette organisation est ainsi constante : elle explique en effet que cela se déroule « tous les matins » / « soirs » de la même manière. Le modèle familial à deux pourvoyeurs de soin fait que les moments de prise en charge des enfants sont fréquemment séparés entre les deux parents. Rien ne permet, d'après les entretiens menés, de penser que ces horaires différentiels ont été aménagés ou pensés pour permettre une meilleure prise en charge partagée. Il semble que les enquêté·e·s s'adaptent plutôt à leurs horaires professionnels, qu'ils ne peuvent pas choisir ou modifier en agence bancaire.

<sup>185</sup> Christian Salmon, *Storytelling. La machine à fabriquer les images et à formater les esprits*, Paris, La Découverte, 2007.



Les employé·e·s de Banque Adoptent différentes attitudes quant à la gestion temporelle de leurs enfants. La plupart d'entre eux·elles ont recours à une assistante maternelle<sup>186</sup> pour la prise en charge de leurs enfants en bas-âge. La première raison à ce fait est le peu de crèches existant sur le territoire étudié<sup>187</sup>. En outre, une certaine flexibilité temporelle est induite par ce type de prise en charge, qui se différencie ainsi des structures plus rigides comme les crèches notamment. Les pourvoyeur·euse·s de soin vont donc préférer une prise en charge qu'ils·elles jugent optimale quitte à parfois y consacrer plus de temps :

*Et vous faisiez comment quand elle était pas encore à l'école.*

Alors on avait une nourrice. On a une amie qui est nourrice. Donc moi j'avais du mal en fait, j'ai du mal à laisser ma fille à quelqu'un que je connais pas. Donc là je savais ce qu'elle faisait, et puis elle m'envoyait souvent des messages, avec une photo de Violaine, « on est au parc », « on fait ci », « on fait ça ». Donc ça te permet de te rassurer, ta journée de boulot elle passe tranquillement parce que tu sais que ta fille elle est bien. Et puis ma fille elle réclame tout le temps la nourrice, même si elle est à l'école. (...)

Ouais c'était pas de la pâte à modeler qu'elle achetait ouais. De la pâte à sel, plein de choses, pour les enfants c'était... Des gâteaux tout, fin elle était géniale. Elle l'emmenait une fois par semaine au Ram (relais d'assistantes maternelles) pour faire de la motricité. Et tous les mercredis matins en fait ils avaient de la gym, de la bébé gym. Tous les enfants que la nourrice gardait, elle les emmenait à la bébé gym. C'était une condition en fait, si les parents voulaient pas emmener, enfin voulaient pas que la nourrice emmène l'enfant à la bébé gym, elle prenait pas l'enfant à garder. Pour elle c'était un moment de sortie où l'enfant pouvait courir, se défouler... Donc voilà.

*Et elle habitait où cette nourrice ?*

(...) . Donc pour moi si tu veux, je faisais la route (domicile)-(nourrice), (nourrice)-(lieu de travail)<sup>188</sup>. Donc pour moi c'était beaucoup plus long que là aujourd'hui, parce que l'école elle est juste à côté de chez nous parce que je préférais faire la route, partir peut-être un tout petit peu plus tôt le matin, mais me dire que ma fille elle était bien quoi. Ça c'est vraiment important. Je lésinerais pas sur le bien-être de ma fille, donc je préfère, enfin c'est pas non plus beaucoup plus long, mais t'as un tout petit peu plus de route quoi. Donc voilà.

Élodie, 31 ans, chargée 1, enfant de 3 ans

Pour Élodie, la valeur accordée à la bonne prise en charge de sa fille justifie ainsi de consacrer davantage de temps pour des trajets en voiture. Connaissant une assistante maternelle, Élodie a préféré confier sa fille à une personne de confiance. Le trajet domicile-lieu de travail avec cet arrêt prenait ainsi à Élodie 33 minutes dans de bonnes conditions de circulation<sup>189</sup>. En se rendant chez l'assistante maternelle qu'elle connaît personnellement, Élodie allongeait ainsi son temps de trajet quotidien de 10 minutes, ce qui pourrait être évité si le lieu de prise en charge de l'enfant était voisin du domicile familial. Ainsi, l'employée de banque préfère avoir des contraintes temporelles et spatiales, mais être sûre de la qualité de la prise en charge de sa fille en acceptant un investissement temporel important. Au contraire, l'exemple de Sonia souligne que son confort professionnel a été privilégié. Habitant en centre-ville, cette dernière prend les transports en commun pour emmener et aller chercher son fils chez l'assistante maternelle. Pour elle, le recours à une assistante maternelle est bénéfique car, au-delà d'une prise en charge qu'elle juge satisfaisante pour son fils, ce mode de garde lui permet une flexibilité temporelle allant dans le sens de son engagement professionnel :

*(Nous parlons de la nourrice du fils de Sonia)*

Donc c'est un luxe énorme, elle se cale sur ce que je lui demande. On en discute ensemble mais ouais elle m'embête pas du tout. Elle a 61 ans donc en fait... Elle est proche de la retraite, elle a pas, elle a pas des enfants avec qui elle veut partir, donc... C'est cool.

<sup>186</sup> Toutes les familles rencontrées ont recours à des assistant·e·s maternel·le·s qui soient des femmes, nous employons donc le féminin.

<sup>187</sup> Jérémie Baruch, Mathilde Damgé, « Crèche: les bien et mal-lotés », *Le Monde*, mis en ligne le 27 mai 2015, consulté en juillet 2016, URL: [http://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2015/05/27/creches-les-bien-et-les-mal-lotis\\_4641241\\_4355770.html](http://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2015/05/27/creches-les-bien-et-les-mal-lotis_4641241_4355770.html).

<sup>188</sup> Le lieu de prise en charge par l'assistance maternelle est éloigné de 13 km du village où vit Élodie.

<sup>189</sup> Selon une estimation via site internet d'itinéraire « Google Maps ».

*En effet ouais, c'est rare hein.*

C'est un confort énorme, c'est pour ça que je sais que j'ai de la chance ouais au niveau de cette nourrice-là, j'arrive à 7 heures elle me dit pas : « T'as une heure de retard ! Je te compte une heure », elle est super souple.

Sonia, 32 ans, chargée 2, enfant de 1 an

Dans un contexte de travail, et d'horaires parfois extensifs, Sonia considère le fait de pouvoir atténuer ses contraintes temporelles comme un « luxe ». Elle utilise ainsi les expressions « luxe énorme » ou bien « confort énorme » qui mettent en relief la rareté de cette situation et les répercussions positives sur sa vie personnelle et professionnelle. Pouvoir décaler le moment où Sonia va chercher son fils lui permet une plus grande flexibilité temporelle. Il est en effet positif pour elle d'avoir la faculté de faire déborder ponctuellement son temps de travail, lorsque cela lui est nécessaire. De plus, le choix d'un lieu de vie urbain contribue aussi à limiter les distances entre les pôles de vie de Sonia, ce qui lui permet aussi de passer un temps réduit dans les transports et de garantir son engagement professionnel. Ainsi, une répartition du soin existe dans la prise en charge des enfants par les deux membres du couple. Cette gestion, ritualisée et répétée, est en effet propice à la mise en place de logiques de partage au sein du couple. Des logiques temporelles différenciées sont à l'œuvre dans la gestion de la prise en charge des enfants : une prise en charge jugée optimale peut parfois entraîner des dépenses temporelles supplémentaires. Paradoxalement, cela semble favoriser une plus grande flexibilité temporelle pour celles-cux qui travaillent et souhaitent ou doivent parfois pouvoir partir plus tard que l'heure prévue. Une aide permise par les sociabilités familiales des employé·e·s soutient également leur engagement professionnel.

### Les sociabilités familiales et la nécessaire présence grand-parentale

Les problématiques liées au temps de travail des employé·e·s évoquées précédemment les poussent à devoir faire appel aux sociabilités familiales pour parvenir à articuler au mieux travail et famille. En effet, les enquêté·e·s préfèrent avoir recours à l'aide grand-parentale, majoritairement féminine, qui est à la fois moins chère et plus valorisée que le recours à un service spécialisé<sup>190</sup>. Entre les prises en charge institutionnelles et les imprévus quotidiens comme les maladies des enfants, les horaires parfois tardifs des employé·e·s et leur faible flexibilité ne leur permettent pas d'être toujours présent·e·s. Une aide complémentaire leur est alors nécessaire. Les enquêté·e·s ont ainsi insisté fréquemment sur le rôle central de la grand-parentalité dans la pratique du *care*. La proximité tant géographique qu'affective avec les grands-parents des enfants des enquêté·e·s est largement avancée comme un élément très positif et tout à fait indispensable. Ainsi, Benjamin et Anaïs, chargé spécialisé et professeure certifiée, sollicitent beaucoup les grands-parents de leurs deux enfants. Ceux-ci sont intégrés à l'organisation hebdomadaire de la prise en charge : les grands-parents s'occupent tous les vendredis après-midi des deux enfants, car les horaires d'Anaïs et de Benjamin ne coïncident pas avec ceux de l'assistante maternelle. Les grands-parents sont également mobilisé·e·s ponctuellement lors de maladies ou bien lors des semaines où la mère des enfants, professeure, est en conseils de classe – l'obligeant en effet à terminer le travail plus tard. Les parents d'Anaïs et de Benjamin vivent à moins de vingt kilomètres du domicile du couple, et le père de Benjamin est retraité, ce qui facilite cette aide. Les parents d'Anaïs, bien qu'encore actifs professionnellement, gèrent ainsi leurs petits-enfants dans la semaine, car leurs horaires le leur permettent. Insistant sur l'importance de ce soutien familial, Benjamin me conseille ainsi de me rapprocher géographiquement de mes parents pour que ceux-ci puissent m'aider dans une hypothétique maternité :

<sup>190</sup> Veronika Duprat-Kushtanina, « Le care auprès des enfants dans un parcours de vie féminin, les rôles des mères et des grand-mères (France-Russie) », *Recherches familiales*, n°10, 2013, p.139-147.

Donc ils sont hyper dévoués ouais dès qu'on a besoin on peut compter sur eux il y a pas de problème. Si j'ai un conseil, si tu veux avoir des enfants, il faut que tu aies les grands-parents juste à côté (*nous rions*).

Anaïs et Benjamin, 35 ans, professeure certifiée,  
chargé spécialisé (hors BAO), enfants de 5 et 3 ans

Les espaces et temporalités de vie grand-parentaux sont donc adaptés à fournir une aide ponctuelle (maladie, vacances) et à assurer une jonction entre le *care* parental et les prises en charge quotidiennes des enfants de façon régulière. Néanmoins, lorsque les grands-parents sont toujours en activité professionnelle, ce *care* est moins évident à mettre en œuvre. Cédric, chargé spécialisé dans le conseil aux associations, confirme l'importance du soutien grand-parental. Le couple est originaire de région parisienne, puis a ensuite déménagé en Ouest. Plus tard, les parents de son épouse ont rejoint le couple, et vivent désormais à moins d'une vingtaine de kilomètres de la famille de Cédric. Ils gardent les enfants un mercredi par mois, durant les vacances scolaires, et en cas de nécessité ponctuelle :

(...) Et c'est très, très bien. Quand nous sommes arrivés on voulait avoir une sorte d'indépendance, être dans notre coin à nous, mes beaux-parents sont arrivés, on n'a rien dit, et en fait on se rend compte que c'est vital. Parce qu'on ne peut pas tout gérer... Pourtant ayant des boulots qui sont assez souples, on peut pas tout gérer.

*Notamment pour les imprévus peut-être ?*

Oui, c'est les imprévus alors ça peut être... C'est souvent les maladies, quand l'enfant est malade. Après, le boulot, ça peut arriver qu'on ait quelque chose qui déborde, mais c'est très... C'est très rare. C'est surtout un enfant malade. Là c'est là qu'on est obligés le matin d'avoir ma belle-mère qui est là. Alors on pourrait faire autrement, évidemment, et ils sont pas tout le temps malades, mais si on peut éviter de prendre une journée de congé juste pour ça !... Et on ne peut pas encore les laisser tous seuls.

Cédric, 40 ans, chargé spécialisé (hors BAO), enfants 11 et 8 ans

Si Cédric et sa femme avaient donc souhaité d'abord vivre dans une autre région que leur famille, sans alors compter sur l'aide de leurs proches, le chargé reconnaît l'avantage de l'arrivée des parents de son épouse. Didier, chargé de clientèle en région parisienne, n'entre pas dans les détails de l'aide apportée par les grands-parents de ses enfants, mais souligne les bienfaits de la proximité spatiale, élément positif dans l'organisation du *care* :

(...) Alors on a de la chance c'est que bon euh, mes parents habitent la même ville que moi. Mes beaux-parents, mes ex-beaux-parents, la même. Donc tout le monde habitait euh je dirais à quelques pâtés de maisons les uns des autres. Or, c'était beaucoup plus facile d'un point de vue organisation, quand il y avait pas l'un, il y avait l'autre, il y avait toujours moyen.

Didier, 56 ans, chargé niveau 2 (hors BAO), enfants 23 et 19 ans

Les sociabilités familiales permettent d'alléger les contraintes posées par le fait d'être un parent actif, grâce à la proximité spatiale des grands-parents et leur disponibilité temporelle. Explicitant la « circulation du travail domestique<sup>191</sup> », Chabaud-Rychter, Fougeyrollas-Schwebel et Sonthonnax montrent comment des relais de *care* sont en effet notables entre les différentes générations : les mères et leurs filles échangent les travaux domestiques. Les autrices expliquent que les femmes ayant une activité professionnelle recourent fréquemment à leurs mères pour une externalisation du soin peu coûteuse :

Les femmes qui exercent une profession et qui ont de jeunes enfants les confient quotidiennement à leur mère chaque fois que cela est matériellement possible : c'est-à-dire lorsque la mère vit à proximité du lieu d'habitat ou du lieu de travail. Il est rare dans ce cas que la mère refuse cette tâche<sup>192</sup>.

<sup>191</sup> Danielle Chabaud-Rychter, Dominique Fougeyrollas-Schwebel, Françoise Sonthonnax, *Espace et temps du travail domestique*, op. cit., p.75.

<sup>192</sup> *Ibid.*, p.83.

Les enquêté·e·s insistent donc principalement sur la nécessité de ce recours aux grands-parents comme aide pour la gestion du *care*<sup>193</sup> qui facilite l'articulation entre travail et famille. Si les grands-parents ne peuvent être mobilisé·e·s, le *care* financé de l'assistante maternelle remplace cette aide. Ainsi, la place des grands-parents semble être celle d'une aide essentielle, fondée sur un recours simple car mutuellement accepté et apprécié – les grands-parents et les petits-enfants aiment le plus souvent passer du temps ensemble. La proximité géographique d'un même bassin de vie pour les membres d'une famille renforce la possibilité d'avoir recours aux grands-parents, qu'ils soient membres à part entière des procédés d'articulation, ou soutien ponctuel auprès des enquêté·e·s. Lorsque les grands-parents ne peuvent pas être mobilisés, les personnes interrogées soulignent alors la difficulté de cette situation :

*En fait t'as fait un double changement, t'as changé de travail et en même temps t'es devenue maman quoi. Voilà ! C'était une équation, en fait, qu'on voulait. Je me disais, si c'est pour changer en ayant la même vie et en ayant moins d'amis ou pas la famille c'était pas le but non plus, changer de métier, enfin de Banque Ausi. (...) Même si ça comporte des difficultés parce que on n'a personne du coup. On n'a pas de famille pour gérer les désagréments du quotidien, ou les enfants malades, ou les choses comme ça, on n'est que à deux donc c'est plus compliqué.*

Hélène, 37 ans, chargée 2, enfant de 3 ans et enceinte

Un tournant biographique<sup>194</sup> est notable dans le récit d'Hélène : décidant de suivre son conjoint muté professionnellement en Ouest alors que tous deux se rencontrent dans la région lilloise, Hélène doit démissionner de son emploi. C'est à ce moment qu'Hélène est mère de son premier enfant. Leur fille naît en 2013 et Hélène débute son CDI à la Banque A Ouest en 2014. Or, mère d'un enfant de 3 ans et enceinte d'un deuxième au moment de notre entretien, Hélène souligne la difficulté de cette gestion familiale au sein du couple. En utilisant l'expression de négation restrictive « on n'est que à deux », Hélène met en lumière les manques liés à l'absence d'un soutien grand-parental. Ces difficultés semblent alors peser davantage sur les femmes qui prennent en charge la majeure partie du *care*.

## B) Femmes et care domestique

### Gestion genrée asymétrique des tâches domestiques

Malgré les évolutions contemporaines du partage des tâches, la gestion genrée de la sphère domestique – et donc du *care* – reste très féminine. François de Singly expose en effet ce maintien des inégalités malgré une évolution relative :

Les transformations des dernières décennies ont certes modifié la structure identitaire des hommes et des femmes, les pères étant moins exclusivement définis par le professionnel et les mères par le familial. Mais, de cela, il ne faut pas en déduire une révolution, voire à une confusion des genres ! En effet, si les hommes et les femmes ont, souvent, une identité comprenant ces deux dimensions de travail, les hommes la construisent avec une dominante professionnelle, et les femmes avec une dominante familiale, ou un modèle "mixte"<sup>195</sup>.

Les femmes restent majoritairement en charge du travail de *care*, puisqu'à l'échelle nationale, « (elles) effectuent ainsi la majorité des tâches ménagères et parentales - respectivement 71 % et 65 %<sup>196</sup>. » Cette réalité a été constatée dans les entretiens menés. Élodie explique ainsi que son conjoint participe peu aux tâches ménagères :

<sup>193</sup> Références données dans Séverine Gojard, « Soutien institutionnel et quasi parenté. Un groupe de mères aveugles », in Florence Weber, Séverine Gojard et Agnès Gramain (dir.), *Charges de famille, dépendance et parenté dans la France contemporaine*, Paris, La Découverte, 2003, p.98 ; Agnès Pitrou, *Les Solidarités familiales, Vivre sans famille ?* (1978), Toulouse, Privat, 1992 ; Maryse Marpsat, « Les échanges au sein de la famille, Héritage, aide financière, garde des enfants et visites aux grands-parents. » *Economie et statistique*, 1991, n°239, p.59-66 ; Claudine Attias-Donfut (dir.), *Les Solidarités entre générations. Vieillesse, familles, État*, Paris, Nathan, 1995.

<sup>194</sup> Everett Hughes, *Le Regard sociologique*, op. cit.

<sup>195</sup> François de Singly, « Postface », *Fortune et infortune de la femme mariée* (1987), Paris, PUF, 2004, p.207.

<sup>196</sup> Clara Champagne, Ariane Pailhé, Anne Solaz, « Le temps domestique et parental des hommes et des femmes : quels facteurs d'évolutions en 25 ans ? », art. cité.



Ah ouais ouais, il déteste ça. Et euh, du coup, je lui ai dit : « ça me dérange pas en fait de faire les tâches ménagères », j'aime bien que ma maison elle soit briquée de fond en comble donc ça me dérange pas. Il le ferait je repasserais derrière parce que ce sera pas bien fait. Donc voilà, mais lui par contre il fait à manger. Donc c'est-à-dire qu'on rentre le soir, nous on a des rituels hein. Je vais chercher la petite ou il va chercher la petite à l'école, on rentre, on sort les chiens. Comme ça c'est fait.

*Vous avez plusieurs chiens ?*

On a deux chiens ouais. Donc on sort les chiens, on rentre, moi je donne le bain à la petite pendant qu'il fait à manger, et puis après dès qu'on a fini on se met à table, on mange et puis après la petite elle va se coucher. Comme ça on est bien cadrés, elle est bien rythmée, et ça lui permet de bien récupérer aussi, mais ouais, par contre on déroge pas de ça quoi. Alors après ça peut m'arriver si le lundi de faire à manger parce que moi je travaille pas le lundi donc je fais à manger pour le soulager quand il rentre du boulot mais sinon le rituel toute la semaine, c'est ça. On ne déroge pas du rituel ! Et finalement ça nous va très bien parce que elle, ça lui permet d'avoir un cadre de vie, et nous aussi, et on sait ce qu'on a à faire et à part si y a vraiment un gros changement parce qu'il reste plus tard au (travail) et bah dans ces cas là il nous prévient, mais sinon c'est tout le temps comme ça quoi, c'est rythmé de la même manière. Mais c'est **moi** qui fais plus de choses oui, **il** fait la cuisine c'est déjà bien ! **Il** pourrait ne rien faire. Mais non le ménage c'est **moi**.

Élodie, 31 ans, chargée 1, enfant de 3 ans

Cet extrait d'entretien souligne l'existence d'une répartition inégalitaire du travail domestique et d'une la systématisation de ces logiques. L'extrait en gras du récit d'Élodie met en lumière l'opposition entre le rôle d'Élodie et celui son conjoint, grâce à l'utilisation d'une structure chiasmique (« moi – il – il – moi »). Les tâches à effectuer sont définies pour chacun·e et ceci n'est pas amené à évoluer. Comme l'expose Élodie, l'organisation est systématisée de façon inégalitaire. Le discours d'Élodie sur les tâches ménagères va dans le sens de l'analyse effectuée par Zimmermann sur les « rôles » tenus par les femmes :

(...) Ces propos reflètent une assignation des rôles au sein du couple et de la société. Intériorisée, cette assignation n'est pas contestée par les femmes concernées. C'est au contraire à l'aune de leur capacité à tenir ensemble leurs différents rôles sociaux qu'elles mesurent leur réussite<sup>197</sup>.

Un rythme temporel élevé est ainsi évoqué par Élodie, qui semble faire sa fierté, comme le sous-entend Zimmermann dans ses travaux. Les asymétries du travail domestique sont donc ancrées dans une organisation systématisée, qui n'est pas nécessairement critiquée. Magda et son conjoint ont aussi une répartition bien fixe des tâches :

T'as le lundi c'est plus cool, en plus je travaille pas et tout, et donc, le lundi j'ai le temps. Je fais mon ménage, je fais les courses, je vais récupérer les enfants le midi.

*C'est toi qui t'occupe du ménage et des courses alors ?*

Ouais. En fait il gère tout ce qui est bah les enfants, tout ce qui est devoirs. Après je te dis je viens en complément, en soutien, et puis la bouffe il s'en occupe.

*Tu cuisines pas ?*

Non. J'aime pas ça déjà. Et du coup lui ça le dérange pas, il aime bien, et puis bah dans le rythme ça colle bien. On se partage bien les tâches.

Magda, 34 ans, chargée 2, enfants de 10 et 6 ans

Ici encore, le travail domestique de nettoyage est pris en charge intégralement par Magda, et ce systématiquement. Néanmoins, comme dans le cas d'Élodie, le mari de Magda cuisine chaque soir. L'exemple formulé par Magda confirme les statistiques évoquant un accroissement de l'investissement temporel des pères auprès de leurs enfants. Son mari prend en effet en charge leurs enfants après chaque sortie d'école, gérant les devoirs tandis que Magda continue à se soucier majoritairement des tâches de *care* moins valorisantes (c'est-à-dire celles de nettoyage principalement), mise à part la préparation des repas. Les inégalités statistiques de la répartition genrée du travail domestique ont donc pu être confirmées par les entretiens menés.

<sup>197</sup> Bénédicte Zimmermann, *Ce que travailler veut dire*, op. cit., p.92.

Ainsi, lorsque le dispositif d'enquête exploratoire a permis de conduire les entretiens avec des couples, ceux-ci ont cherché à quantifier les inégalités vécues lorsque la question du partage des tâches leur était posée. C'est le cas de Benjamin (chargé spécialisé) et Anaïs, parents de deux enfants de 5 et 3 ans :

*Marianne – (...) Et pour tout ce qui est tâches ménagères, courses, repas du soir, vous vous organisez comment ?*

*Benjamin – Anaïs, tu te bouches les oreilles s'il te plaît ?*

*Anaïs – Qu'est-ce qu'il y a ?*

*Benjamin – Elle me demande pour les tâches ménagères, courses, etc., donc je fais tout ! (Il rit) Je fais tout et Anaïs se la coule douce dans le canapé tous les soirs. Non, je suis un menteur. Anaïs en fait beaucoup plus que moi. Notamment alors, les courses, on passe par le drive. Donc Anaïs le fait sur, parce que c'est pas moi, c'est elle qui le fait sur son ordi, et on va les récupérer principalement, bon les trois quarts des cas c'est toi le soir qui va récupérer les courses au drive. Après ça m'arrive d'y aller effectivement quand tu as pas eu le temps. Mais principalement c'est Anaïs. C'est Anaïs qui fait à manger... dans 95 % des cas à peu près.*

*Anaïs – Bah même 100 % je dirais.*

*Benjamin – Non, des fois ça m'arrive de faire des crêpes, ou quand tu es pas là voilà de réchauffer des trucs.*

*Anaïs – Réchauffer oui !*

*Benjamin – Je suis honnête, 95 % du temps c'est toi qui fais à manger. Et dans 80 % du temps c'est toi qui fais le ménage à peu près.*

*Anaïs – Ben... oui.*

*Benjamin – Je suis pas courageux, ok, par rapport à ça. Maintenant il y a quand même un truc c'est qu'Anaïs travaille pas le mercredi, et t'es là plus tôt que moi le soir.*

*Anaïs – Oui. Oui je suis là... Ouais 6 h 15 au plus tard quoi.*

*Benjamin – Donc effectivement elle a plus le temps de faire à manger que... que moi. Et effectivement principalement le ménage tu le fais le mercredi.*

*Anaïs – Ouais, ou on le fait le samedi.*

Anaïs et Benjamin, 35 ans, professeure certifiée, chargé spécialisé (hors BAO), enfants de 5 et 3 ans

Des inégalités sont donc notables, puisqu'Anaïs effectue la majorité des tâches liées à la sphère domestique. Néanmoins, il est intéressant de relever que tous deux n'en ont pas la même perception. Ainsi, Benjamin déclare cuisiner, ce qui équivaut dans ses pratiques à « faire des crêpes » ou bien réchauffer un plat, et cela dans 5 % des repas c'est-à-dire qu'il cuisinerait une fois sur vingt. Il met donc en valeur les rares moments où il prend en charge cette tâche. Inversement, pour Anaïs, cette participation est négligeable dans la mesure où c'est elle qui s'occupe de la cuisine de façon habituelle, quotidienne et régulière, et avance donc sa prise en charge de la nourriture comme étant de « 100 % ». La justification de cette asymétrie est double ; Benjamin déclare : « Je suis pas courageux, ok, par rapport à ça. Maintenant il y a quand même un truc c'est qu'Anaïs travaille pas le mercredi, et t'es là plus tôt que moi le soir. » Ainsi, il affirme d'abord de son propre aveu son manque de « courage », c'est-à-dire d'entrain, pour les tâches ménagères. Culturellement et socialement, on pourrait en conclure qu'il n'ait pas été socialisé à la pratique des tâches ménagères. La deuxième justification apportée par Benjamin est celle d'une inégalité temporelle entre les conjoints, dans la mesure où les horaires d'Anaïs lui permettraient, plus qu'à Benjamin, de prendre en charge les tâches de *care*. Cependant, il est possible de se demander dans quelle mesure la disponibilité temporelle d'Anaïs justifie réellement ce déséquilibre. Celle-ci occupe un poste de professeure. Prenant le train pour se rendre sur son lieu de travail, elle a décidé d'effectuer toute sa préparation de cours et ses corrections dans le train pour ne plus avoir à s'occuper de ces travaux à son domicile, comme par le passé. Pourtant, on peut tout à fait imaginer qu'Anaïs préférerait consacrer son temps de transport à se reposer ou lire, avant et après avoir travaillé, et garderait dans ce cas le mercredi et ses soirées pour la préparation de ses cours et ses corrections – cette organisation était d'ailleurs privilégiée auparavant par Anaïs :

*Benjamin* – Le seul avantage que tu as à prendre le train c'est que pendant 1h dans le train tu peux bosser.  
*Marianne* – Tu fais tes corrections à ce moment là ?  
*Anaïs* – Ouais, ouais ouais. Ah ouais je fais tout dans le train, je rentre le soir, je suis tranquille !  
*Marianne* – Ça c'est bien en même temps.  
*Anaïs* – Les autres années c'est vrai que je bossais plus le soir mais là cette année j'essaie de tout faire dans le train.

Anaïs et Benjamin, 35 ans, professeure certifiée,  
chargé spécialisé (hors BAO), enfants de 5 et 3 ans

Dans ce cas, avait-elle véritablement « plus de temps » que Benjamin ? Ou bien Anaïs n'a-t-elle pas alors décidé de libérer davantage de temps à son domicile que par le passé afin de le dédier aux pratiques relevant du *care*, voyant que son temps personnel à son domicile était consacré aussi bien aux tâches domestiques qu'à son travail rémunéré ? Il est fort probable qu'Anaïs effectuait auparavant la même proportion de travail lié au *care* en plus de son travail professionnel. L'argument qu'Anaïs aurait plus de temps ne paraît pas aussi convaincant que l'exprime Benjamin. Ainsi, cet exemple permet de percevoir comment la disponibilité temporelle genrée féminine est particulièrement construite. Les représentations face aux asymétries dans les pratiques de *care* disent beaucoup de la façon dont ces mêmes pratiques sont élaborées, selon des normes de disponibilité et de proximité spatio-temporelles. Les femmes semblent donc réaliser plus de travail domestique que leur conjoint, ce qui se traduit généralement par une charge temporelle conséquente.

#### « Double journée » et charge temporelle

Il est important de constater la charge temporelle forte que représentent ces tâches pour les femmes :

À force d'entendre ou de lire des discours célébrant le partage des tâches entre les deux conjoints, on croit au changement ! Or, quelle que soit la méthode retenue pour construire les emplois du temps, la spécialisation sexuelle du travail ménager apparaît encore très forte. Le temps passé par les femmes à la vaisselle est au moins quatre fois supérieur à celui passé par les hommes. Le temps féminin pour le passage du balai, de l'aspirateur et de la serpillère au moins huit fois supérieur, et celui pour le dépoussiérage au moins quinze fois supérieur (C. Roy, H. Rouse, 1981). Ces trois tâches, les plus lourdes (c'est-à-dire celles dont le temps consacré par l'ensemble des membres du ménage est le plus important) sont effectuées de manière prépondérante par les femmes. Cette attribution s'accroît même avec l'alourdissement de ces activités, l'écart entre les hommes et les femmes augmentant avec le nombre d'enfants<sup>198</sup>.

Comme l'explique de Singly, plus un couple hétérosexuel tend à avoir un nombre important d'enfants, plus les inégalités temporelles genrées de gestion des tâches domestiques s'accroissent entre homme et femme. Cet investissement temporel fort de la sphère domestique a pu être remarqué chez certaines femmes rencontrées. Le phénomène de double journée<sup>199</sup> est ainsi poussé à son paroxysme chez certaines enquêtées : rentrant chez elles, c'est alors véritablement un deuxième temps de travail qui les attend, exécutée avec une intensité forte. Sur le modèle du « second shift<sup>200</sup> », c'est-à-dire d'une seconde journée telle qu'explicitée par Hochschild, les retours au domicile familial après la journée de travail se traduisent par une accumulation de tâches conséquente. Les dépenses temporelles ne sont par exemple pas comptées par Élodie, chargée niveau 1 à l'agence Saint-Vincent :

*Et toi tu t'organises comment pour le ménage du coup ? Tu fais ça à quel moment ?*

Et bah moi je fais ça en général je me lève un peu plus tôt le matin, donc je fais ça un peu le matin et une fois le soir.

<sup>198</sup> François de Singly, *Fortune et infortune de la femme mariée*, op. cit., p.59-60.

<sup>199</sup> Voir notamment la présentation concise de François de Singly, « La journée double », *Informations sociales*, n°5, 1987, p.4-11.

<sup>200</sup> Arlie R. Hochschild, *The Second Shift* (1989), New York, Penguin Books, 2003.

*Ah ouais ?*

Bah j'ai deux petits chiens si tu veux et ils ont des poils très courts. Donc, euh là avec l'hiver, je te laisse imaginer qu'il fait bon dans la maison, il fait froid dehors, donc quand ils sortent et qu'ils re-rentrent, il y a des poils partout. Donc euh, je me dis qu'avec la petite quand même, même pour nous hein, c'est pas sain enfin voilà. Donc je fais le ménage une fois le matin, une fois le soir.

*Chaque jour ?*

Ouais, tous les jours. Tous les jours je me lève un peu plus tôt le matin. Donc le matin je ne passe pas l'aspirateur parce que la petite elle se réveille donc le temps qu'elle émerge je passe un coup de balais mais le soir quand je rentre je fais aspirateur-serpillère tous les jours. Tout, tous les jours.

*Ah la vache.*

En fait on s'arrête pas nous, on s'arrête le seul moment c'est quand elle est couchée, et qu'on se met devant le canapé et devant la télé, et puis voilà. Mais sinon on s'arrête pas, et ça me va comme ça parce que je me dis que je ferais rien, je m'ennuierai en fait. Donc ma vie elle me va bien comme ça en fait.

Élodie, 31 ans, chargée 1, enfant de 3 ans

Élodie s'efforce de nettoyer le sol de sa maison deux fois par jour. Constatant mon étonnement, l'enquêtée justifie cette situation par une certaine hyperactivité. Elle explique donc elle-même cet investissement temporel par une continuation de l'activité après la journée de travail : les deux membres du couple ajoutent une somme d'activité très conséquente à leur travail rémunéré. Sonia, chargée niveau 2 à l'agence Saint-Vincent, consacre également beaucoup de temps à la gestion des tâches domestiques :

Je rentre donc, oui alors le bain c'est un jour sur deux. Donc le bain euh... Je prépare les repas du soir et le repas du lendemain midi. Et donc pendant ce temps là, pendant que moi je passe une bonne heure en cuisine, sinon

*(Je la coupe) Le repas de ton fils et votre repas à vous, et toi ton repas du midi ?*

Et celui de Pat, et on mange pas forcément la même chose donc... Du coup je passe à peu près une heure en cuisine le soir et du coup Pat c'est du temps qu'il passe avec Théo, voilà. Mais après enfin, on est à côté enfin... voilà. Mais c'est un choix de ma part, j'adore cuisiner, c'est mon moment de détente à moi. Donc, et puis Théo ne se couche que vers 21h donc on a le temps d'en profiter, on a deux heures voilà, où on en profite bien.

Sonia, 32 ans, chargée 2, enfant de 1 an

La jeune mère explique passer environ une heure chaque soir à cuisiner : elle prépare tant le repas de son fils que celui de son conjoint et le sien (ceux-ci peuvent être différents), en quantité suffisante pour être en mesure d'en amener à son travail le lendemain midi. Tout comme Élodie, Sonia émet un jugement positif sur cette organisation et cette dépense temporelle très importante. Si l'on peut tout à fait concevoir que la cuisine soit un loisir, on peut néanmoins rapprocher ces exemples de dépense temporelle de l'atteinte d'un idéal. En effet, les normes sociétales tendent à mettre une certaine pression sur les femmes pour qu'elles soient des mères épanouies et qu'elles correspondent à l'image sociale que l'on peut s'en faire<sup>201</sup>. Ces dépenses temporelles peuvent dès lors être vues comme une façon d'être à la hauteur de normes sociales genrées et de soin qui reposent fortement sur les femmes.

### C) Un travail de care souterrain

Des « temps morcelés<sup>202</sup> » et invisibilisés du care

Si un investissement temporel des femmes est donc notable, celui-ci semble néanmoins parfois invisibilisé. En effet, le care a aussi bien lieu lors de temps qui sont définis et prévus – en rentrant à la maison après le travail rémunéré notamment, comme nous venons de le voir – que lors de

<sup>201</sup> Pascale Molinier, *L'Énigme de la femme active : égoïsme, sexe et compassion*, Paris, Payot & Rivages, 2006 ; Yvonne Kniebiehler, *Histoire des mères et de la maternité en Occident*, Paris, PUF, 2000.

<sup>202</sup> Danielle Chabaud-Rychter, Dominique Fougeyrollas-Schwebel, Françoise Sonthonnax, *Espace et temps du travail domestique*, op. cit., p.29.



moments qui se situent dans un entre-deux : ils sont en marge du temps domestique et du temps professionnel et sont caractéristiques de la disponibilité permanente des mères<sup>203</sup> puisqu'« il s'agit pour elles d'utiliser tous les interstices de leur temps pour multiplier les activités du travail domestique<sup>204</sup>. » Élodie explique ainsi qu'elle réalise les courses alimentaires à plusieurs endroits et lors de plusieurs moments :

*C'est cool. Et pour les courses, vous vous organisez comment ?*

Les courses on les fait le samedi. Alors soit Aurélien les fait le samedi euh... pendant que moi je travaille. Soit je sors du boulot, et j'enchaîne en fait je le rejoins directement au supermarché et puis on fait ensemble euh... Alors nous en fait on est organisés...

*Tu vas récupérer ta fille... ?*

Il l'a déjà en fait, il a déjà la petite. Donc du coup moi je les rejoins là-bas. On fait pas des grosses courses au supermarché parce que moi je fais au compte-goutte. C'est-à-dire que tous les jours je vais chez le boucher.

D'accord.

Donc euh je prends de la viande de chez le boucher et puis je fais une partie aussi le lundi à (Supermarché). Tous les légumes tout ça je le fais à (Supermarché). Donc le supermarché tout ça c'est vraiment juste pour la lessive, enfin des trucs... Ou des gâteaux, ce genre de choses. Mais euh après c'est au compte-goutte. On n'a pas vraiment de gros stock. Ou si on a un congélateur, on a un gros stock si jamais il y avait du monde qui venait à la maison, mais sinon moi je vais tous les jours chez le boucher en sortant du boulot.

*Tu as le temps ?*

Ouais ouais ouais ! Bah je récupère la petite à l'école, et puis après le boucher est juste à côté donc j'y vais juste après.

Élodie, 31 ans, chargée 1, enfant de 3 ans

Élodie effectue donc ses courses à trois lieux différents : elle se rend en magasin de grande distribution avec son conjoint le samedi, puis dans un autre supermarché spécialisé dans les fruits et légumes le lundi, et effectue le reste des achats chaque jour. Chaque soir, elle va donc chez le boucher pour faire des courses, préférant dès lors multiplier les dépenses temporelles. Le moment quotidien d'achat du dîner peut être perçu comme un temps du *care* invisibilisé car Élodie s'y consacre un petit peu chaque jour, constituant à la fois une charge temporelle et la ritualisation d'inégalités entre elle et son conjoint. Certaines tâches du travail domestique peuvent ainsi être étalées sur la semaine, et avoir lieu sur les temps morts de l'activité familiale. Ainsi, Mélanie, chargée de clientèle hors de la Banque A, utilise une partie de sa pause déjeuner pour accomplir des tâches domestiques. Elle explique rentrer le midi pour déjeuner et en profite pour continuer à effectuer des tâches ménagères :

*Mélanie – Et puis moi je rentre le midi, donc j'essaie de...*

*Marianne – Pour manger ?*

*Mélanie – Ouais, ouais ouais.*

*Marianne – Tous les ... ?*

*Mélanie – Non le mercredi quand ils sont chez ma belle-mère je vais manger chez ma belle-mère, sinon ça m'arrive de manger avec une copine une fois par semaine et puis euh... en général, ouais le mardi et le jeudi je rentre. Donc j'enchaîne souvent moi le linge, mettre au sèche-linge. Ou plier une bannette.*

*Marianne – Ce que tu as mis à laver le matin...*

*Mélanie – Ouais, ouais ouais. Et puis je me mets une série en même temps, c'est mon moment où j'ai personne donc euh. Je me mets une série et puis...*

Mélanie et Stéphane, 34 ans, chargée niveau 2 (hors BAO), chargé spécialisé (hors BAO), enfants de 9 et 6 ans.

Témoins de cette occupation méridienne, le vendredi soir où nous effectuons notre entretien, des piles de linge sont posées sur la table du salon, en face de la télé, suite au pliage réalisé

<sup>203</sup> *Ibid.*, p.41.

<sup>204</sup> *Idem.*

par Mélanie le midi même. Elle considère ce moment comme un moment de détente puisqu'elle « regarde une série » en parallèle de ce travail de *care*. Ces tâches sont alors invisibilisées dans la mesure où elles se tiennent sur la pause-déjeuner de notre enquêtée.

Chez les employé·e·s de banque, le temps dévolu au travail de *care* est fréquemment pris sur le lundi, jour de repos pour la plupart des employé·e·s de banque. Alors que leurs enfants sont pris en charge au sein des structures d'accueil et que leurs conjoints travaillent, les femmes rencontrées utilisent fréquemment ce temps solitaire pour effectuer des tâches ménagères. Pauline, assistante d'accueil, nettoie ainsi son domicile le lundi :

*Et tout ce qui est tâches ménagères... ?*

C'est moi ! Le lundi. (*Elle rit*)

*Parce qu'il travaille le lundi ton...*

Ouais il travaille du lundi au samedi donc c'est compliqué.

*Le samedi aussi ?*

Ouais.

*Toute la journée ?*

Non après ça dépend de ses rendez-vous pour les clients mais, oui, généralement le samedi il travaille toute la journée.

*Il fait de très très gros horaires.*

Ouais. Après bon voilà c'est... C'est pour lui aussi. C'est lui qui gère aussi son agenda, il pourrait faire moins, mais il a pas envie de rater un rendez-vous pour rater une vente quoi.

Pauline, 25 ans, assistante d'accueil, enfant de 2 ans

La situation décrite par Pauline rend compte d'une répartition genrée qui sépare les sphères productives et reproductives : son conjoint travaille tandis qu'elle est en "repos" mais nettoie néanmoins la maison. La majeure partie du nettoyage et du travail domestique a ainsi lieu lorsqu'elle est seule. Le couple aurait pu tenter de se répartir les tâches selon les jours de repos dont chacun·e dispose. De la même façon, Magda s'occupe des tâches ménagères lorsque ses enfants et son conjoint ne sont pas physiquement présents au domicile de la famille :

*Donc le lundi ça te permet de faire des choses que t'as pas le temps de faire le week-end, tu profites ?*

C'est ça. En fait le week-end c'est vraiment... En fait je fais rien. Enfin je fais rien... Le week-end c'est samedi dimanche, on va en profiter pour sortir, pour se balader, pour aller voir du monde, c'est vraiment voilà...

Et puis en général s'il y a un peu de courses le samedi pour le week-end, s'il y a du monde, donc un peu de courses. Mais sinon il n'y a pas de ménage, pas de repassage... C'est tout. Mon repassage c'est étalé sur la semaine. Mon ménage c'est ménage complet le lundi, après aspiro dans la semaine.

Magda, 34 ans, chargée 2, enfants de 10 et 6 ans

Utilisant l'adjectif possessif « mon », Magda met en avant une appropriation personnelle du repassage et du ménage familial. Utilisant tant des moments fragmentés au fil de la semaine que le lundi pour réaliser les tâches de nettoyage, Magda semble ainsi invisibiliser cette pratique puisqu'elle se déroule en l'absence de ses proches, en marge du temps familial : aucun membre de la famille n'est présent pour constater l'investissement temporel fourni par la pourvoyeuse de *care*.

### Travail domestique féminin et carrières masculines ?

Comme l'y invitent Marie-Agnès Barrère-Maurisson<sup>205</sup> et François de Singly<sup>206</sup>, l'étude du partage du travail entre les deux membres du couple est particulièrement riche. En effet, il s'agit de percevoir les sphères du travail de *care* et du travail salarié comme n'étant pas séparées

<sup>205</sup> Marie-Agnès Barrère-Maurisson, *La Division familiale du travail. La vie en double*, Paris, PUF, 1992

<sup>206</sup> François de Singly, « Postface. Au début du XXI<sup>e</sup> siècle, la vie conjugale a toujours un coût pour les femmes », *Fortune et infortune de la femme mariée* (1987), Paris, PUF, 2004, p.203-228.

mais communiquant bel et bien. Ces deux types de travail sont répartis au sein du couple selon de logiques genrées. Barrère-Maurisson dresse une typologie de trois relations entre le partage du travail professionnel et le travail domestique dans la famille :

La première associe un partage du travail professionnel et un partage du travail domestique. Il s'agit là de familles dans lesquelles les deux conjoints travaillent (familles à deux apporteurs). Les carrières se font de façon parallèle mais sont peu promotionnelles. (...) Le deuxième type de configuration conjugue un partage inégal du travail professionnel et pas du travail domestique. Il en est ainsi pour des familles à deux apporteurs ayant des carrières promotionnelles, mais l'une étant privilégiée par rapport à l'autre. On retrouve ici essentiellement des familles de cadres. (...) Enfin, la troisième combinaison est celle où il n'y a ni partage du travail professionnel ni partage du travail domestique<sup>207</sup>.

Ainsi, le premier modèle correspond à celui d'un partage du travail tant rémunéré que de *care*. À l'inverse, le deuxième modèle induit un partage moins important et plus d'inégalités dans les carrières des deux membres du couple. Ce deuxième modèle correspond donc à un couple à deux actifs dont l'homme est le *bread-winner*<sup>208</sup> principal et la femme est la pourvoyeuse de *care*. Des exemples de ce deuxième modèle ont pu être constatés parmi les femmes employées de banque. Hélène est ainsi chargée niveau 2 : travaillant auparavant dans une autre région de France, elle rencontre son conjoint par son emploi précédent. Or, celui-ci se voit proposer un poste aux responsabilités plus importantes. Tous deux décident alors de déménager pour s'installer dans une grande ville de l'Ouest. Mais le nouveau poste du conjoint d'Hélène, l'oblige à effectuer des déplacements dans tout l'ouest de la France. Il part ainsi souvent durant plusieurs jours consécutifs, passant deux à trois nuits hors de son domicile. Ce changement d'emploi et de zone géographique s'est aussi doublé de la parenté nouvelle du couple :

*En fait t'as fait un double changement, t'as changé de travail et en même temps t'es devenue maman quoi. Voilà ! C'était une équation, en fait, qu'on voulait. Je me disais, si c'est pour changer en ayant la même vie et en ayant moins d'amis ou pas la famille c'était pas le but non plus, changer de métier, enfin de Banque Aussi. Donc il fallait que moi j'ai une vision différente et que j'aie envie aussi d'avancer dans la vie, et c'était aussi un peu la condition : « voilà maintenant qu'on est devenus grands, on va devenir parents, ce serait bien de pouvoir effectivement poser nos valises. » Et je pense que tous nos amis dans la même tranche d'âge que nous n'avaient pas d'enfants, à ce moment-là, et on s'est dit que à ce moment-là si on se lançait pas on se lancerait jamais, parce qu'on avait une vie tellement bien remplie sur Lille, avec les amis, les activités, etc., que je pense qu'on reculait à chaque fois le temps d'avoir des enfants, que là bah on a entre guillemet que ça à s'occuper, donc ça a été la bonne opportunité de créer une famille.*

Hélène, 37 ans, chargée 2, enfant de 3 ans et enceinte

Cette nouvelle configuration de la vie du couple oblige Hélène à s'occuper davantage de leur fille que son conjoint. En effet, ce dernier étant absent durant une bonne partie de la semaine, c'est sur Hélène que repose le travail domestique :

*Voilà après ça va plus dépendre toujours pareil, s'il est là ou pas. Généralement il part début de semaine, donc il part du lundi, voire du mardi, au mercredi, ou au jeudi, en général c'est ça. Donc quand il est pas là, bah je m'occupe de tout (...).*

Hélène, 37 ans, chargée 2, enfant de 3 ans et enceinte

Suite à une question visant à déterminer le partage des tâches entre Hélène et son conjoint partagent les tâches, celle-ci met d'emblée en avant l'absence très fréquente de son compagnon. Exprimée par le recours à la formulation négative « pas là » dans le discours d'Hélène, cet éloignement va de pair avec « tout », associé au « je » d'Hélène. Ainsi, lorsque son conjoint est absent, Hélène n'a d'autre choix que de *tout* faire ; ce « tout » est loin d'être hyperbolique

<sup>207</sup> Marie-Agnès Barrère-Maurisson, *La Division familiale du travail*, op. cit, p.42.

<sup>208</sup> On parle en français du modèle de l'homme « gagne-pain », c'est-à-dire qui possède un salaire plus important que sa conjointe, tandis que cette dernière s'occuperait plutôt des tâches de *care*.

mais recouvre bien la réalité vécue par Hélène nouvellement installée dans la région dans la mesure où celle-ci n'a pas la possibilité de recourir à une aide découlant des sociabilités familiales de proximité. Privilégier la carrière de son compagnon revient donc à faire d'Hélène celle qui prend en charge tout le travail de *care*, comme le dépeint Barrère-Maurisson dans le deuxième modèle de relation théorisé. Une répartition genrée du travail est ici observable, allant de pair avec un développement de la carrière de Sébastien. Toutefois, des exemples moins tranchés tendent à souligner une certaine porosité entre les deux premières relations définies par l'autrice.

Tel que la sociologue l'expose dans *La Division familiale du travail*, la première relation existant entre travail rémunéré et travail de *care* serait sa répartition égalitaire entre les deux membres du couple, qui se double de carrières évoluant peu. Le deuxième modèle, inégalitaire dans le partage du travail rémunéré et du travail de *care*, est celui que nous venons d'exposer. Mais des contre-exemples peuvent manifester que même dans le cas de carrières « faiblement promotionnelles<sup>209</sup> », la répartition du travail n'est pas égalitaire. À 37 ans, Damien est ainsi assistant d'accueil. Il a d'abord travaillé dans le secteur immobilier, avant de traverser une période « compliquée », selon ses propres termes, en effectuant de nombreuses missions d'intérim et des CDD. Trois ans avant son entrée à la Banque A Ouest, il effectue plusieurs contrats de remplacement au sein d'une banque. C'est alors qu'il décide d'intégrer la Banque A, réalisant d'abord plusieurs CDD avant d'être embauché en CDI moins d'un an avant la tenue de l'entretien. Assistant, il souhaite devenir chargé niveau 1 et se consacre donc très assidument à son travail. Sa femme a ainsi en charge la gestion des enfants le soir, ce qui permet à Damien de finir plus tard. De plus, la répartition du travail domestique et de *care* semble être inégalitaire, davantage prise en charge par sa femme, qui exerce pourtant le métier de juriste :

*La répartition des tâches, par exemple les courses, vous faites comment ?*

On essaie de se répartir un petit peu. Par exemple les courses, c'est plus souvent elle qui le fait. Déjà elle aime bien faire les courses ! Non c'est vrai en plus.

*Non ne t'inquiète pas, je ne juge pas.*

Elle aime bien, elle aime bien... Elle sait ce qu'elle veut acheter, etc., donc elle aime pas déléguer ce genre de choses. Donc du coup elle fait assez souvent les courses, donc voilà, moi je fais souvent d'autres choses à côté, le week-end je fais la vaisselle, un peu de cuisine, et puis je fais toutes les tâches extérieures aussi. Tonte de pelouse, réparation de choses, un peu de ménage, un peu de repassage aussi.

Damien, 37 ans, assistant d'accueil, enfants de 3 et 1 ans

L'épouse de Damien gère donc principalement le travail domestique, et s'en occupe majoritairement la semaine. Damien déclare en effet effectuer « un peu » des tâches domestiques le week-end. Sa participation semble donc secondaire. Or, il n'a pas une carrière très « promotionnelle » et n'est pas cadre, comme le suggérait pourtant Barrère-Maurisson dans le cas de répartitions asymétriques du travail. S'il souhaite devenir chargé niveau 1, il s'agit d'une évolution classique des personnes effectuant le métier d'assistant-e. Le récit de Damien atteste donc du fait que la question du partage des deux types de travail ne semble pas soumise outre mesure à la situation de carrière des membres du couple. Une répartition inégalitaire semble en effet fréquente, même si aucune des deux carrières n'est extrêmement ascendante. Les relations entre travail rémunéré et travail de *care* décrites par Barrère-Maurisson présentent un caractère dichotomique fort. Or, parmi les non-cadres, une répartition inégalitaire peut être constatée, qui n'entraîne pas nécessairement la présence de carrières plus ascendantes pour les hommes. Néanmoins, la répartition genrée du travail de *care* est une réalité qui s'accroît en fonction des investissements masculins dans le travail rémunéré, comme le met en exergue l'exemple d'Hélène et son conjoint. Dès

<sup>209</sup> Marie-Agnès Barrère-Maurisson, *La Division familiale du travail*, op. cit, p.42.



lors lorsque Barrère-Maurisson indique que la première relation « associe un partage du travail professionnel et un partage du travail domestique<sup>210</sup> », il faut alors préciser que ce partage ne signifie pas que le travail est réparti de manière égale, notamment dans le cas de couples appartenant à une catégorie socio-professionnelle similaire. Le partage du travail de *care* et rémunéré peut en effet tout de même entraîner des inégalités de genre dans sa répartition, tant du point de vue des tâches effectuées, de leur valorisation, ou du temps consacré.

Les investissements temporels des personnes enquêté·e·s dans la sphère du *care* varient très fortement selon leur genre. Différents modes d'organisation de la prise en charge des enfants peuvent être observés. Une ritualisation des formes de prise en charge peut être notée, qui mobilise souvent les deux membres du couple pour emmener ou ramener les enfants au domicile familial. Le recours à des assistantes maternelles permet à la fois un mode de prise en charge des enfants en bas âge qui satisfait les parents et enquêté·e·s et autorise une certaine flexibilité des horaires. En effet, une assistante maternelle est plus conciliante d'un point de vue temporel qu'une crèche par exemple. L'aide grand-parentale permet aussi aux employé·e·s de ne pas faire coïncider les horaires de prise en charge avec leurs propres horaires et ainsi facilite les dépassements du temps de travail. Ces prises en charge, même si elles sont de plus en plus partagées, reposent tout de même majoritairement sur les femmes, tout comme le travail domestique. En effet, à l'intérieur du *care*, les tâches liées aux enfants sont réparties de façon plus égalitaire que celles de nettoyage ou de gestion de la maison en général. Ceci induit donc une charge temporelle forte du travail de *care* pour les femmes. Elles s'y surinvestissent parfois sur le plan temporel, comme si elles tentaient de faire en sorte que leur situation domestique soit à la hauteur d'un idéal normé de *care*. Ce travail domestique est également invisibilisé car il est effectué de façon souterraine, dans les temps morts de la vie domestique, lorsque la femme est seule, ou bien il est éclaté et parcellisé au sein de l'emploi du temps hebdomadaire, si bien qu'il est alors difficile à comptabiliser et à percevoir pour le reste de la famille. De plus, un investissement masculin pour la sphère professionnelle crée des inégalités puisque les femmes gèrent alors majoritairement le champ familial de *care*. Les temporalités du travail et de la sphère domestique semblent alors être antithétiques : nous l'avons vu, les employé·e·s de banque doivent s'investir dans leur travail de façon conséquente dans leur profession pour espérer atteindre les objectifs fixés. Un double investissement temporel est ainsi notable. Les femmes restent principales pourvoyeuses de soin, bien qu'un certain soutien advienne néanmoins, de la part du conjoint ou des grands-parents, pour permettre un investissement professionnel des femmes employées de banque. Dans la mesure où elles souhaitent néanmoins s'accorder du temps pour profiter de leur sphère familiale, le soin est parfois relégué aux moments en creux de la vie familiale. Mais ces investissements temporels ne sont qu'une facette de la gestion du travail domestique : plusieurs logiques temporelles peuvent être constatées dans le cadre de l'analyse. Nous allons maintenant étudier les rationalisations temporelles liées à la sphère personnelle.

## CHAPITRE 8. DES TENTATIVES DE RATIONALISATION TEMPORELLE

Lors des récits sur les pratiques liées à la sphère domestique, des phénomènes de rationalisation du temps du *care* ont pu être constatés. En effet, il semble que les personnes enquêté·e·s mettent en œuvre des pratiques visant au perfectionnement de l'organisation domestique<sup>211</sup> et à son raccourcissement temporel. Ces tentatives de rationalisation temporelle sont-elles

<sup>211</sup> Rationalisation : (...) Perfectionnement d'une organisation technique en vue de son meilleur fonctionnement, (...) », *Larousse*, consulté en mai 2017, URL : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/rationalisation/66645>.

antithétiques avec les pratiques liées à des investissements temporels que nous venons d'analyser ? Dans un premier temps, les exemples de rationalisation seront exposés. Puis, nous tenterons de percevoir le sens des rationalisations remarquées, qui mettent en évidence l'application de logiques quantitatives et organisationnelles à la sphère familiale. Quelle place reste-t-il alors pour le *care* ? Enfin, nous verrons que les rationalisations du *care* peuvent être liées à des questions d'argent, particulièrement dans le cas de son externalisation.

## A) Les rationalisations du temps du *care*

### Des situations de rationalisation

La rationalisation pourrait être définie comme la volonté de faire prendre au travail domestique une durée moindre. De Singly parle de phénomènes de « compression<sup>212</sup> », qui ont lieu notamment quand les femmes ont un travail salarié et résultent donc d'un temps moindre à consacrer à la sphère domestique. L'accès des femmes à un emploi rémunéré entraîne en effet pour le sociologue un double mouvement de « redistribution » et de « compression », mais qui n'a pas pour autant pour conséquence un partage égalitaire du travail : « le monopole de la femme sur la sphère domestique est moins fort, il n'est pas brisé cependant<sup>213</sup>. » Ainsi, des pratiques tendent à réduire la charge temporelle entraînée par le *care* dans son acception large :

L'expression « la double journée » utilisée pour les femmes mariées actives est à la fois exacte – ces femmes assurent beaucoup plus que leurs conjoints le travail domestique – et inexacte – ces femmes consacrent moins de temps à ce travail que les femmes au foyer. En effet, en comparant le temps des unes et des autres, on observe que la durée du travail ménager des femmes dites actives est amputée d'un tiers<sup>214</sup>.

Pour le sociologue, les femmes réalisant un travail rémunéré passent donc moins de temps que celles qui gèrent exclusivement le *care*. Il explique que cet état de fait est particulièrement lié à une reconnaissance de la sphère professionnelle, que ces femmes ne chercheraient plus alors dans la sphère personnelle et les tâches domestiques :

Mais ce travail diminue également pour une autre raison, le moindre engagement symbolique des femmes salariées dans l'univers de la maison. Elles ont un rapport plus fonctionnel à la gestion familiale, car comme le mot « femme au foyer » en témoigne, leur identité en dépend moins. Le grain de poussière sur un meuble peut ne pas être épousseté, les draps peuvent ne pas être repassés, les plats peuvent ne pas être « mijotés », ils sont moins le signe d'un accomplissement personnel<sup>215</sup>.

De Singly a ainsi relevé un rapport fonctionnel à la sphère domestique. Le gain de temps permis par certaines formes d'organisation a en effet été mis en avant par des enquêté·e·s. Sur le terrain cette réalité a pu être confirmée. Le recours au système du *drive* pour les courses d'alimentation est notamment fort fréquent : les employé·e·s effectuent leurs courses en ligne et n'ont qu'à aller les chercher au supermarché ou à la plateforme de récupération. Le gain de temps découlant de cette innovation est ainsi souligné à de nombreuses reprises dans les entretiens :

*Et tout ce qui est courses, ménage, vous vous organisez comment ?*

Le lundi, merci le *drive*, ça a changé ma vie ! Tu gagnes un temps fou. Donc voilà. Moi j'ai mon appli, voilà, je fais mes courses sur mon téléphone, pour gagner du temps.

*Tu t'en occupes le week-end et après tu vas les chercher... ?*

Voilà, on va les chercher le samedi soir ou le lundi, le ménage, Pat le fait le lundi avec moi ou sans moi ça dépend, pendant que moi je vais repasser. Enfin voilà, on essaie de bâcler toutes les tâches ménagères le week-end pour être tranquilles la semaine.

Sonia, 32 ans, chargée 2, enfant de 1 an

<sup>212</sup> François de Singly, *Fortune et infortune de la femme mariée*, op. cit., p.60

<sup>213</sup> *Idem.*

<sup>214</sup> *Idem.*

<sup>215</sup> *Ibid.*, p.61

Sonia explicite à deux reprises la notion de « gain de temps » rendu possible par cette méthode liée aux TIC. Le verbe « bâcler » est employé lorsqu'elle mentionne le nettoyage. De son point de vue, ces tâches doivent donc être effectuées le plus rapidement possible. Comme nous l'avons noté précédemment, elle privilégie d'autres tâches et cuisine ainsi une heure chaque soir. Cédric, chargé spécialisé, a également recours au *drive* :

Donc en fait, les courses, on les fait par internet, on les fait au drive. Donc mon épouse a un Super U juste à côté donc elle récupère les courses au drive, pour tout ce qui est la grande majorité des produits basiques. La viande et les légumes on les achète le week-end sur le marché. Et on essaie tant que possible de prendre le temps de préparer les repas le week-end pour n'avoir qu'à préparer, réchauffer en semaine. C'est dans l'idéal. Après il arrive que les week-ends on soit pris, donc c'est pâtes, haricots verts, petits pois la semaine. Mais on essaie voilà, tout ce qui est courses basiques, quand je dis basique c'est sopalin, boissons, la base, c'est grande surface, en drive, et le reste c'est au marché à côté de chez nous.

*C'est vrai que depuis que ça existe le drive ça fait vraiment gagner du temps.*

C'est pas mal hein. Moi je trouve que c'est bien, c'est pratique, c'est rapide, c'est mon épouse qui gère donc... Et on gagne beaucoup beaucoup de temps. (...) (Les supermarchés) s'y mettent tous, mais c'est vrai qu'il y en a certains qui ont ouvert cette année seulement. Donc euh... Mais je pense que ça répond à une vraie demande. En terme de coût c'est pas plus cher, la seule chose c'est qu'on passe, on passerait, je suis pas expert là-dessus, à côté de certaines promotions. Mais en contrepartie on ne passe pas deux heures dans le magasin. *On s'y retrouve à la fin.*

Oui voilà ! C'est, c'est un choix d'organisation. Je sais que mon collègue qui est là, à ta place d'habitude, il fait ses courses lui même. Oui c'est une question de génération aussi, je sais pas.

Cédric, 40 ans, chargé spécialisé (hors BAO), enfants 11 et 8 ans

Dans la pratique de Cédric, une hiérarchisation est remarquable dans les courses effectuées : il y a les produits « basiques » et les autres produits. Ainsi, deux types d'achats sont réalisés, ayant des implications différentes, d'un point de vue aussi bien spatio-temporel que social. Pour les produits non périssables et d'épicerie une rationalisation est notable puisque ces éléments sont achetés via le *drive*, de façon rapide. Les produits frais, eux, sont acquis durant le temps du week-end, sur le marché local, ce qui nous permet de supposer que ce temps revêt au moins en partie un aspect récréatif. Dès lors, la rationalisation temporelle du recours au *drive* permet à la famille de bénéficier également de plus de temps pour des activités leur procurant un plaisir, en achetant des produits frais de qualité et en excluant les circuits de grande distribution. Mais le *drive* n'est pas le seul exemple de rationalisation de temps du *care* ayant pu être constaté.

Les activités extrascolaires que pratiquent les enfants des enquêté·e·s peuvent aussi être l'occasion de tentatives de rationalisation. L'organisation est croissante en fonction du nombre d'enfants des enquêté·e·s. Cédric doit ainsi gérer avec sa compagne les deux activités pratiquées par chacun des enfants :

*Et du coup vous les emmenez ... ?*

Alors, pour le foot c'est le soir et le mercredi (*comprendre : le mercredi soir*). Donc on les emmène après le centre aéré ou autre et puis on attend là-bas. Les autres activités c'est le samedi. Donc en fait, je vais te dire un peu comment c'est un samedi un peu catastrophique (*Nous rions*)... Donc il y a foot le matin, alors je ne connais rien au foot. Il a voulu faire du foot j'ai dit oui, il n'y a pas de raison, mais je ne me rendais pas compte de l'investissement en temps que c'était. Quand il y a des matches le samedi matin, donc il va au foot de 9 heures à midi. À midi on le reprend, il mange dans la voiture, il va à 13h au tennis, 13h-14h tennis, après il a sa journée de libre. En parallèle j'ai mon épouse qui s'occupe de ma fille qui a piscine de 12 à 13h, donc pendant qu'il est au tennis ma fille est à la piscine, euh, donc on mange pas ensemble, 13h... Non non non, je dis une bêtise, elle a piscine de 13 à 14h. 14h, elle se rhabille et on l'emmène au cheval jusqu'à six heures et demie. Donc on la laisse, on rentre chez nous, elle fait son cheval et ensuite on va la rechercher. Donc on a des samedis un petit peu... On s'est mal organisés cette année.

*C'est nouveau ça ?*

Ouais c'est nouveau. C'est le foot qui nous met dedans en fait. Autant le tennis ça aurait pu aller, mais le foot nous met vraiment dedans.

*Parce que c'est le matin ?*

Parce que c'est le matin, et qu'il y a 1h le lundi, 1h30 le mercredi, et quand il y a des matches le samedi c'est de 9h à midi. Ça fait beaucoup. Mais bon, on a dit oui hein !

Cédric, 40 ans, chargé spécialisé (hors BAO), enfants 11 et 8 ans

Cédric insiste dans cet extrait d'entretien sur les difficultés (voir éléments en gras), tant temporelles que spatiales, à assurer les « navettes » qui emmènent les enfants vers leurs diverses activités. Une journée de la semaine est ainsi presque entièrement dévolue à cela : le samedi voit se succéder l'enchaînement des activités du fils de Cédric (le matin) puis de sa fille (l'après-midi). Mais les activités débordent de ce seul jour puisque le fils de Cédric pratique aussi le football les lundis et mercredis en soirée. Une exigence de rentabilité de temps et de déplacements semble être sous-jacente dans les propos de Cédric. Ceci est amplifié par le pluriel employé (« on », « nous »), qui donne aux propos du père de famille des tournures entrepreneuriales, comme s'il parlait d'une équipe qu'il dirige. L'expression « nous (mettre) dedans » a également une consonance managériale. De la même façon, Magda explique que son fils a choisi de faire du football. Les entraînements ont lieu deux fois par semaine et les matchs se déroulent durant le week-end :

C'est super lourd, et puis là franchement en hiver et tout... J'y étais dimanche, je l'ai emmené au match, il y avait un abri, j'ai dit tant mieux parce que sinon... Des fois c'est pas toujours le cas, et puis il s'est mis à pleuvoir forcément donc voilà. Le foot c'est lourd. Je lui ai dit : « Tu veux pas faire autre chose ? Tu veux pas refaire du tennis ? » (elle rit) mais bon. Il fait ce qu'il veut, normal. Et ma fille c'est le jeudi du coup.

Magda, 34 ans, chargée 2, enfants de 10 et 6 ans

Dans son récit, Magda met l'accent sur la pénibilité vécue liée à la pratique sportive de son fils. Une rationalisation ne peut ainsi pas avoir lieu, puisqu'elle reviendrait à empêcher son fils de pratiquer ce loisir, quand bien même cette activité entraîne de grandes dépenses temporelles. Une dimension sacrificielle du temps peut donc être constatée à propos des moments de loisirs des enfants, qui semblent prioritaires aux yeux des enquêté-e-s. Ceci va de pair avec l'injonction à être un « bon parent » et même une « bonne mère », qui se couple avec l'impératif sacrificiel et l'interdiction de l'égoïsme des femmes, selon Pascale Molonier<sup>216</sup>. Les exemples de rationalisation tendent à démontrer une volonté de raccourcir des temps de *care*, que ceux-ci concernent le ménage, les courses, ou bien la gestion des activités extrascolaires. Lorsque la rationalisation ne peut advenir, les enquêté-e-s soulignent leur perception négative de la situation.

### L'exemple d'Hélène

Hélène est en charge de la majeure partie des tâches domestiques car son compagnon, Sébastien, est très souvent absent à cause de son travail. Le manque de ce dernier rend le travail domestique complexe et lourd pour Hélène. Cette absence s'ajoute à l'impossible soutien des autres membres de la famille regretté par Hélène, grand-parentale notamment, du fait de l'éloignement géographique entraîné par leur déménagement récent dans l'Ouest de la France. Une double absence est donc notable : celle de son conjoint et celle de sa famille. Hélène a recours à la négation restrictive « on n'est que à deux » pour souligner cette difficulté causée par le manque d'une aide grand-parentale. En effet, Hélène et Sébastien ne partagent pas les tâches, ils *essaient* de partager :

*Donc euh... comment vous vous organisez du coup pour tout ce qui est soin aux... à ta fille, qui s'occupe du bain, de préparer les repas ?*

On essaie de partager ... ! (Nous rions)

Hélène, 37 ans, chargée 2, enfant de 3 ans et enceinte

<sup>216</sup> Pascale Molinier, *L'Énigme de la femme active : égoïsme, sexe et compassion*, op. cit.



Si Hélène utilise le verbe « essayer », cet essai est néanmoins d'emblée mis en échec par l'éloignement et la privation de son conjoint. Ces tentatives de partage n'adviennent en effet que lorsque celui-ci est présent. Dès lors, on peut émettre l'hypothèse qu'Hélène parle d'essai comme d'un idéal à atteindre, qui a effectivement lieu lorsque son compagnon n'est pas en déplacement professionnel :

(...) et quand il est là, bah on fait le bain un soir sur deux en général, quand on a plus de temps on le fait tous les jours, ça dépend, en fonction de ce qu'elle a fait pendant la journée, on lui fait le bain.

Hélène, 37 ans, chargée 2, enfant de 3 ans et enceinte

La présence du « il » est associée à un « on », qui suggère bien un partage effectif lorsque son conjoint est présent au domicile familial. La tentative de partage exprimée par Hélène peut donc être liée à l'impossibilité matérielle de mettre en œuvre ce partage des tâches. Lorsque son conjoint est présent au domicile familial, une répartition du travail domestique est néanmoins notable, qu'Hélène explique de la manière suivante :

Si il s'occupe du bain, je m'occupe du repas, si je m'occupe du bain, c'est lui qui s'occupe du repas. De toute façon de ce côté on arrive à trouver un équilibre pour ce que ce soit pas toujours, pour qu'on gagne du temps en fait, c'est pas une question de partage de tâches pour faire plaisir.

Hélène, 37 ans, chargée 2, enfant de 3 ans et enceinte

Dans l'extrait d'entretien cité ci-dessus, Hélène semble expliquer que la gestion du travail domestique a un but de rationalisation temporelle, mais que cette gestion n'a pas un but récréatif. La famille externalise également une partie du *care* en employant une femme de ménage :

Les tâches ménagères on a trouvé une autre solution c'est qu'on a pris une femme de ménage, parce que ça nous prenait trop de temps, et travaillant moi un samedi sur deux, dans notre qualité de vie, on ne voulait pas que le temps passé ensemble soit fait pour le ménage. (...) On s'est dit que si c'était voilà, le samedi, quand je travaille mon conjoint doit s'occuper uniquement de ma fille c'était le but, et moi à contrario, le lundi je devais m'occuper que de ma fille, bon à part les courses ! Donc il nous restait que le dimanche, et il est hors de question qu'on fasse le ménage le dimanche.

Hélène, 37 ans, chargée 2, enfant de 3 ans et enceinte

Dans le but de préserver du temps passé ensemble, le choix a donc été fait de recourir à une externalisation du nettoyage de la maison. Ceci s'explique par le poste à responsabilité auquel a eu accès le conjoint d'Hélène : grâce à cette évolution professionnelle, le couple possède désormais un plus grand capital économique qui permet le recours à une aide extérieure rémunérée. Ainsi, il semble qu'Hélène et son conjoint aient recours des rationalisations du temps du soin. Mais quel est le sens de ces pratiques ? Que permettent-elles pour le couple ?

## B) Quel sens pour les rationalisations du temps du *care*

Une des visées de la notion de *care* consiste à revaloriser le travail de soin dans son acceptation la plus large (tant rémunéré que non rémunéré), et ainsi sortir d'une dichotomie genrée qui associerait nécessairement femmes et soin. Au départ, le *care* a été associé avec une axiologie différenciée forte, essentialisant des rôles stéréotypés féminins, ce que critique fortement Tronto<sup>217</sup>. Il faut donc remettre en cause cette vision des choses, qui continue à imposer des schémas d'action genrés aux femmes. La définition du *care* telle que l'exprime Vanessa Nurock laisse ainsi une place importante à la gestion des relations : « Le *care* (...) se trouve inséparable

<sup>217</sup> Voir la critique de Carol Gilligan par Joan Tronto, « La morale a-t-elle un genre ? », *Un monde vulnérable. Pour une politique du care* (*Moral Boundaries. A Political Argument for an Ethic of Care*, Londres, Routledge, 1993), traduction par Hervé Maury, Paris, La Découverte, 2009, p.96-138.

des notions de relation, d'interdépendance, de vulnérabilité et de considération<sup>218</sup>. » Dès lors, le *care* peut être perçu comme la mise en exergue de relations, et d'un « temps de qualité<sup>219</sup> » facilité une fois le travail domestique terminé, et non un soin qui passerait uniquement par les tâches domestiques. C'est bien ce qu'avance Hélène :

C'est plus pour gagner du temps et que on arrive à profiter et de ma fille, et de nous, parce que ma fille prend beaucoup de place ! On a du mal à parler quand elle est là, on essaie de gérer un maximum de choses pour que ça aille plus vite.

Hélène, 37 ans, chargée 2, enfant de 3 ans et enceinte

Il s'agit donc de rationaliser et d'externaliser un certain nombre de tâches pour afin de dégager du temps pour « profiter » et percevoir le *care* de manière relationnelle. Le récit d'Hélène semble donc indiquer que la rationalisation aurait pour but de mettre en avant les relations entre les membres de la famille. Or, au moment de l'observation ethnographique, Hélène a des problèmes relationnels avec sa fille. Par ailleurs, une crise a également éclaté entre Hélène et son conjoint car ce dernier entretiendrait des relations ambiguës avec une de ses collègues. Comment dès lors comprendre la rationalisation du temps des travaux domestiques pour permettre un *care* qu'exprime Hélène ? L'entretien se tenant sur le lieu de travail, on peut penser qu'il n'est pas un moment propice pour qu'Hélène explicite ses difficultés. Une hypothèse serait que la situation d'entretien empêche Hélène de mentionner ces situations privées complexes, et la poussent à exprimer la rationalisation du temps domestique comme permettant le *care*, de façon idéalisée. D'autres extraits confirment la thèse que cette rationalisation a effectivement été pensée et préparée comme un moyen pour permettre une vie de famille « épanouie » laissant du temps pour les relations :

On s'est dit que si c'était voilà, le samedi, quand je travaille mon conjoint doit s'occuper uniquement de ma fille c'était le but, et moi à contrario, le lundi je devais m'occuper que de ma fille, bon à part les courses !

Hélène, 37 ans, chargée 2, enfant de 3 ans et enceinte

La formule initiale exprime la réflexivité de cette organisation, et l'imparfait utilisé par Hélène dans la deuxième partie de cette phrase souligne que ceci a été pensé dans le passé, possiblement au moment de l'emménagement de la famille dans sa nouvelle maison. Ainsi, même si cette organisation n'a pas les effets escomptés du fait d'une situation familiale conflictuelle, le but premier de la rationalisation était bien de mettre en avant les relations entre les différents membres de la famille, à la façon d'un *care* renouvelé. Le *care* passerait alors par la promotion de relations.

L'exemple d'Hélène, à l'instar des situations exposées auparavant, permettent de questionner le sens donné aux rationalisations du *care*. Ce phénomène peut être caractérisé comme la volonté d'une gestion managériale de la sphère familiale. Dans le cas d'Hélène, la gestion rationalisée des tâches domestiques permettrait une mise en avant des relations, par l'accès à un « temps de qualité ». Les logiques organisationnelles de l'entreprise et celles de *care* de la sphère privée se confondraient pour donner des accents de rentabilisation temporelle au travail domestique. Arlie R. Hochschild<sup>220</sup> met en avant ce mélange des sphères, qui revient, selon elle, à une « taylorisation » de la sphère domestique. En effet, la volonté d'efficacité dans la gestion de tâches de *care* peut être mise en relation à l'accroissement des exigences dans la sphère professionnelle. Cette rationalisation a aussi un lien avec le retournement des perceptions des personnes interrogées entre leur travail et leur famille ; la sphère familiale a en effet des aspects contraignants, impliquant une nouvelle dichotomie entre travail et famille. Pour

<sup>218</sup> Vanessa Nurock, « Avant-propos. Et si les poules avaient des dents ? », Vanessa Nurock (Éd.), *Carol Gilligan et l'éthique du care*, op. cit., p.11.

<sup>219</sup> Arlie R. Hochschild explicite la mise en avant d'un « *quality time* » perçu par les parents externalisant le *care* dans *The Time Bind*, op. cit., p.50.

<sup>220</sup> Arlie R. Hochschild, *The Time Bind*, op. cit.

Monique Haicault, la coexistence de la sphère professionnelle avec le *care* peut entraîner des modifications similaires :

Balancement, encore, dans le passage d'un désordre, d'une organisation sans repères temporels, apparemment plongée dans l'immanence du travail domestique (le « syndrome », pourrait-on dire, du travail domestique), à une organisation plus ponctuelle dans le temps, une planification voisine du travail salarié ; passage de l'immanence domestique à la clôture du système objectif de l'usine<sup>221</sup>.

Il faut donc rapprocher les tentatives de rationalisation de la confrontation existant entre les sphères sociales principales et qui entraînent des conséquences temporelles qui vont d'une désorganisation à la gestion taylorisée de la sphère domestique. Pour Jean-Claude Kaufmann, cette volonté de rationalisation est mise sur le compte de tentatives de perfectionnement :

Au niveau des tâches les plus conscientes et représentées comme nobles (les projets immobiliers, l'éducation des enfants), cette disposition d'esprit peut amener les protagonistes à se percevoir sous les traits de chefs d'entreprises performants. Au niveau des tâches les plus répétitives et les plus humbles (balayer, sortir les ordures), le sens du devoir intériorisé pousse à renforcer l'évidence des gestes et à agir de la façon la plus automatique qui soi. Entre les deux, pour ce qui concerne les tâches à la fois peu reconnues et requérantes une technique complexe (cuisine, repassage), ils ressentent (malgré la plus ou moins grande pénibilité provoquée par la réalisation des corvées ménagères) un certain plaisir mélangé de fierté pour la compétence acquise et pour leur capacité à maintenir et à développer l'organisation<sup>222</sup>.

Dès lors, le sociologue souligne également les liens qui peuvent s'établir à l'intérieur de la sphère familiale entre des logiques professionnelles de rentabilisation du temps et la gestion d'activités de *care*. Ainsi, les analyses de la rationalisation temporelle vont dans le sens d'une préservation d'un « temps de qualité » par une gestion resserrée de la sphère domestique, qui correspond à une mise en place de procédés d'accélération ou d'externalisation. Toutefois, ces méthodes de gestion de la sphère domestique ont pour effet de continuer à associer le *care* aux femmes. Dans l'exemple d'Hélène, c'est encore cette dernière qui prend en charge les trois quarts du travail de soin. Dans les cas d'externalisation du *care* – peu présents au sein de mes enquêt·e·s du fait de leur faible capital économique –, ce travail est non seulement dévalorisé, mais reste très lié au genre féminin :

Si le couple peut se le permettre financièrement, une deuxième option est ouverte : externaliser le *care*, c'est-à-dire déléguer le rôle de *care-giver* (la personne qui s'en charge) à une nounou ou à une employée domestique. Des recherches sur des couples états-unis le montrent : par rapport à la décennie 80, les hommes des années 90 assument un peu plus de travail domestique et de soins aux enfants alors que les femmes en font beaucoup moins qu'il y a dix ans. Cette « solution » ne nous fait pas évoluer vers une société qui valorise davantage le *care*. Souvent, le problème est simplement transféré vers une employée domestique qui a laissé ses propres enfants dans son pays d'origine, au Mexique ou en Tunisie, par exemple<sup>223</sup>.

L'externalisation conduirait donc à une dévalorisation du *care*. Néanmoins, les autres procédés de rationalisation mis en place par les enquêt·e·s ont pour but de privilégier d'autres éléments de leur quotidien, comme la relation aux membres de leur famille. Il semble en effet très difficile de maintenir un investissement temporel fort dans les tâches ménagères tout en profitant de sa famille. Hochschild insiste sur ce paradoxe des injonctions à être une « mère idéale » :

She is not the same woman in each magazine advertisement, but she is the same idea. She has that working-mother look as she strides forward, briefcase in one hand, smiling child in the other. (...) When I showed a photograph of a supermom like this to the working mothers I talked to in the course of researching this book, many responded with an outright laugh. One day-care worker and mother of two, ages three

<sup>221</sup> Laboratoire de sociologie (Toulouse), Monique Haicault (responsable scientifique), *La Vie en deux. Ouvrières de l'électronique en habitat individuel du péri-urbain toulousain*, Paris, Plan construction et habitat, 1985, p.160-161.

<sup>222</sup> Jean-Claude Kaufmann, *Sociologie du couple* (1993), Paris, PUF, 2014, p.87.

<sup>223</sup> Laurence Bachmann, « Entretien avec Arlie Russell Hochschild », *Nouvelles Questions Féministes*, vol. 23, n°3, 2004, p. 75-78.

and five, threw back her head : « Ha ! They've got to be *kidding* about her. Look at me, hair a mess, nails jagged, twenty pounds overweight. Mornings, I'm getting my kids dressed, the dog fed, the lunches made, the shopping list done. That lady's got a made<sup>224</sup>. »

Les images de la femme active combinée à un statut de mère sont le plus souvent des représentations idéales de celle qui parvient à tout articuler avec brio. Or, cette réalité est fort rare, comme en témoigne les tentatives de rationalisation. Mais dans ces tentatives, des injonctions à incarner une travailleuse/ mère/ épouse idéale peuvent également être relevées, entraînant une parole parfois rognée des enquêtées – visible à travers l'exemple d'Hélène, qui formule à demi-mot ses difficultés – tant qu'un poids vécu pour elles que l'on peut aisément imaginer, mais qui n'a pas été interrogé en tant que tel. La rationalisation des tâches domestiques peut donc présenter un moyen d'éroder les normes de genre en consacrant moins de temps à ce poste de dépense temporelle, bien que ces normes restent belles et bien vivaces et confortées par des inégalités de distribution du travail de *care*. La rationalisation a également des liens forts avec le capital économique<sup>225</sup> des enquêté·e·s que nous allons ici développer.

### C) Temps et argent

Une faible externalisation du *care* au sens strict du terme est notable : très peu d'enquêté·e·s délèguent le travail de *care* de façon rémunérée, sauf pour une prise en charge des enfants avant ou après l'école, dans le cas de recours à une assistante maternelle. Néanmoins, les évolutions de certains champs d'activités sont fortement appréciées par les enquêté·e·s : le développement des plateformes de *drive* pour chaque supermarché permet alors un gain de temps non négligeable. Or il s'agit ici d'une forme d'externalisation, puisque quelqu'un·e se charge de remplir d'effectuer les achats à la place des enquêté·e·s, sans engendrer pas de coûts supplémentaires. Pour Hochschild, cette « culture de la sous-traitance<sup>226</sup> » permet un « contrôle des vies surchargées<sup>227</sup> » de celles et ceux qui sont parents et travaillent. Au contraire, si le *drive* n'entraîne pas de coût supplémentaire, il permettrait même d'engendrer des économies. Ainsi, cette méthode permet de combiner à la fois une économie de temps et une économie de coût, via une meilleure gestion des denrées achetées. Mélanie et Stéphane avaient ainsi des difficultés à « (avoir) la logistique des parents », avant d'avoir recours au *drive* :

Mélanie – Oh ça fait un an et demi. A la base c'est plus financièrement. Parce que...

Stéphane – Tu cales plus ton budget.

Mélanie – Quand je, j'avais tendance à aller faire les courses, je prenais des trucs comme ça, je me retrouvais avec des factures énormes.

Stéphane – On n'arrêtait pas de faire des navettes la semaine.

Mélanie – Voilà on faisait beaucoup de courses.

Stéphane – Le soir fallait aller aux courses parce que tu sais, on n'avait pas la logistique des parents... Un gros caddie, et tout ça, et tu perds des trucs, on perdait des trucs...

Mélanie – On perdait énormément, il y avait beaucoup de gâchis.

Stéphane – Tout le contraire, tout l'opposé de Benjamin et Anaïs<sup>228</sup> pour le coup !

Mélanie – Ah oui, ouais c'est clair.

<sup>224</sup> « Ce n'est pas la même femme sur toutes les publicités des magazines, mais c'est la même idée. Elle a cet air de mère qui travaille, tandis qu'elle avance d'un pas assuré, mallette dans une main, enfant souriant dans l'autre. Quand j'ai montré la photographie de ce type de "super-maman" aux mères travaillant que j'ai interrogé, beaucoup ont éclaté de rire. Une assistante maternelle en crèche et mère de deux enfants, âgés de trois et cinq ans, a jeté la tête en arrière : « Ah ! Ils plaisaient à propos d'elle. Regardez-moi, les cheveux mal peignés, les ongles rongés, dix kilos en trop. Le matin, j'habille mes enfants, je nourris le chien, je prépare le déjeuner, je fais les courses. Cette femme a une employée de maison. », Traduction personnelle, Arlie R. Hochschild, Anne Machung, *The Second Shift* (1989), New York, Penguin Books, 2003, p.1.

<sup>225</sup> Pierre Bourdieu, Jean-Claude Passeron, *Les Héritiers*, op. cit.

<sup>226</sup> Arlie R. Hochschild, « Marchés, significations et émotions : "Louez une maman" et autres services à la personne », in Isabelle Berrebi-Hoffmann (dir.), *Politiques de l'intime*, op. cit., p.203-222.

<sup>227</sup> *Idem*.

<sup>228</sup> Mélanie, Stéphane, Benjamin et Anaïs sont de très bons amis : les deux hommes se connaissent depuis l'enfance, et Benjamin est le parrain du fils de Stéphane. Néanmoins, j'ai rencontré les deux couples par des personnes différentes qui nous ont mis en relation.



Stéphane – Eux c'est... tac tac tac tac. Tu manges un truc de pâtes, hop, tout est congelé, c'est génial hein ! C'est ce qu'il faut faire.

Mélanie – Nous on n'a pas cette logique là.

Stéphane – Mais alors putain... On est loin de ça. « Ah ouais y a ça ? Ah bah ouais mais y avait ça ! Ah bah merde on est cons... » Fin tu vois.

Mélanie – Et encore toi tu serais plutôt un peu comme ça, moi je gère plus pour les enfants.

Stéphane – Ouais en *one-shot* et puis...

Mélanie – Je fais plus attention aux dates, etc. Mais euh, donc à la base c'était financier, parce que voilà, d'une le plein de courses, c'était 140, 150, et on se retrouvait à faire des courses régulièrement le soir.

Stéphane – Dans des petites boutiques où tu paies la peau du cul.

Mélanie – Voilà. Et puis en fait maintenant on commande pour la semaine, on sait que c'est 120 euros maximum. Donc on gère mieux. (*Se reprend*) Je gère mieux. (*Elle rit*)

Mélanie et Stéphane, 34 ans, chargée niveau 2 (hors BAO), chargé spécialisé (hors BAO), enfants de 9 et 6 ans.

La pratique du *drive* correspond ainsi, pour Mélanie à Stéphane, à une meilleure gestion quotidienne. Celle-ci intervient tant du point de vue du temps que du budget de la famille ou de la mauvaise gestion de ses « stocks » de nourriture. Au principe de ce nouveau fonctionnement de Mélanie et Stéphane, on peut donc retrouver une volonté d'efficacité dans la gestion de la vie familiale. Stéphane met lui-même l'accent sur l'importance du recours au *drive* pour sa profession et sa catégorie socioprofessionnelle :

Stéphane – (...) Nous on fait des *drive*. Ça c'est un truc, c'est vrai ! Tu vas voir sociologiquement, les banquiers ils font du *drive* !

Mélanie et Stéphane, 34 ans, chargée niveau 2 (hors BAO), chargé spécialisé (hors BAO), enfants de 9 et 6 ans.

En effet, "sociologiquement", les banquiers semblent avoir recours au *drive*. Particulièrement pour celles et ceux qui sont parents, cette population de classe moyenne cherche à rationaliser son temps. Le mode de vie semi-urbain des employé·e·s renforce cette compatibilité avec l'utilisation du *drive*, qui leur permet d'effectuer de grandes économies.

Mais la rationalisation temporelle du *care* est également liée à la nécessité de travailler de longues heures, et d'effectuer parfois des heures supplémentaires non rémunérées afin de se conformer à des objectifs commerciaux fixés. Comme nous l'avons vu, parvenir à atteindre les objectifs chiffrés de vente à se mettre en bonne position pour évoluer professionnellement, mais d'abord également de garantir sa propre tranquillité face à une équipe encadrante qui tolère peu le laisser-aller. Effectuer des heures supplémentaires non rémunérées peut à première vue sembler paradoxal, si le but des personnes est de gagner davantage d'argent, mais les évolutions professionnelles semblent, à la Banque A, conditionnées à l'atteinte de ces objectifs. Ainsi, la nécessité de dépasser les horaires de travail officiels pour réaliser la totalité des tâches prévues entraîne la nécessité de réduire le temps du *care*. Dans la mesure où le temps de travail déborde sur le temps personnel, cet investissement se traduit par une réduction *a minima* du temps du *care*. De plus, on peut ici aussi faire référence à l'absence de temps partiels constatés à l'agence Saint-Vincent. Cette réduction du temps du *care* peut être liée à l'impossibilité de contenir le temps du travail si les enquêté·e·s souhaitent parvenir à performer les objectifs fixés. Pour Élodie, s'investir temporellement dans son travail, c'est aussi s'assurer des conditions de vie matérielles optimales :

(Élodie m'explique que sa fille reste de 16h30 à 18h30 à la garderie et analyse cette situation)

Un peu fatiguant pour elle mais bon, après y a pas le choix, c'est ce que je disais hein, y a pas le choix, et puis c'est pour lui donner aussi un confort de vie. Si, moi je préfère travailler et prendre un peu plus de temps avec elle peut-être pendant les vacances, mais qu'on puisse profiter, partir un peu à droite à gauche

avec elle, lui faire visiter des choses ou lui offrir ce qu'elle veut parce qu'on travaille, que de me dire demain je suis dans le besoin et si je travaille pas, bah je pourrais pas lui offrir ce qu'elle veut quoi, des vêtements, des jouets, enfin voilà. Après c'est... C'est surtout une qualité de vie. Je me dis qu'elle a besoin d'avoir une qualité de vie.

*Toi un temps partiel ça ne te tente pas du tout ?*

Pas du tout, parce que j'ai eu une enfance où bah... J'ai été dans le besoin. Donc je veux pas que ma fille revive la même chose.

Élodie, 31 ans, chargée 1, enfant de 3 ans

Pour Élodie, le choix d'un engagement important dans le travail est donc lié également à sa rémunération. Ceci ne veut pas dire qu'elle fasse des concessions sur le travail domestique : aucune rationalisation du *care* n'a été relevée dans ses pratiques narrées – elle balaie le sol de sa maison deux fois par jour, passe la serpillère quotidiennement et se rend à la boucherie tous les jours. On peut émettre l'hypothèse que si celle-ci tente de ne faire aucune concession sur le *care*, ceci pourrait être lié au parcours d'Élodie, qui a elle-même vécu des manques financiers dans son enfance. Elle souhaite donc que sa fille ne manque de rien : ni d'argent, ni du *care* qu'elle lui confère notamment par un nettoyage optimal de la maison. Les liens entre rationalisation temporelle et rémunération existent par la nécessité de réduire le temps du *care* face à des journées extensives, afin de satisfaire les exigences des encadrant·e·s. Dans la mesure où coût financier est nul, rationaliser le *care*, c'est ainsi se donner plus de temps pour des moments familiaux de qualité, et permettre un engagement professionnel supérieur.

Si des investissements temporels d'enquêté·e·s dans le *care* ont pu être remarqués, d'autres logiques sont également à l'œuvre. Des dynamiques de rendement de la journée de travail et du *care* sont donc relativement comparables, bien que l'engagement émotionnel de ces deux activités ne puisse pas être mis sur le même plan. Une rationalisation et un investissement dans la sphère professionnelle s'étaient matérialisés par la nécessité d'effectuer une multitude de tâches dans un temps réduit et de dépasser cette plage temporelle de travail pour pouvoir exercer leur profession d'une façon qui soit satisfaisante à la fois pour les employé·e·s et leurs supérieur·e·s. Des tentatives de rationalisation du temps domestique ont donc pu être constatées, qui consistent en la mise en place de techniques ou de procédés afin de réduire la durée du *care* : aller plus vite sur des tâches pénibles comme le ménage, faire ses courses grâce au *drive*, tenter de rentabiliser les déplacements liés notamment aux activités extrascolaires. Si une réduction qui irait à l'encontre de l'envie des enfants des enquêté·e·s ne peut avoir lieu, ces dernier·e·s soulignent néanmoins des dépenses temporelles excessives à leurs yeux. Cette rationalisation peut être mise sur le compte d'un rapprochement des sphères familiales et professionnelles : les logiques temporelles d'accélération du travail sont appliquées au *care* par une forme de « taylorisation » de la sphère domestique. Mais ceci ne doit pas signifier que le *care* serait alors dévalorisé, puisque d'autres éléments que les tâches en elles-mêmes sont mis en avant. La pratique du *care* passe alors plutôt par la relation entre les membres de la famille, c'est-à-dire par le partage de « temps de qualité » qui soit hors des préoccupations domestiques. Les rationalisations temporelles du *care* font également sens dans un contexte d'extensivité du temps du travail, à cause d'objectifs commerciaux difficilement tenables dans les temps impartis. La rationalisation temporelle du *care* est alors effectuée dans la mesure où elle n'engendre pas de coûts supplémentaires, contrairement à une externalisation qui serait onéreuse – à laquelle de rares enquêté·e·s en situation d'hypergamie féminine<sup>229</sup> ont néanmoins recours. Après avoir analysé les enjeux temporels du travail puis ceux de la famille, le dernier chapitre tentera finalement de dresser les liens et les interpénétrations qui existent entre ces deux grands champs de la vie des enquêté·e·s, d'un point de vue temporel.

<sup>229</sup> Michel Bozon, François Héran, *La Formation du couple*, Paris, La Découverte, 2006.

## CHAPITRE 9. Care, TRAVAIL ET FAMILLE : QUELLES INTERPÉNÉTRATIONS

Ce dernier chapitre a pour objectif de dresser la synthèse des liens temporels entre travail et famille, au prisme de la notion de *care*. Nous souhaitons ainsi revenir sur l'interpénétration entre ces deux sphères, après avoir développé dans la deuxième partie de ce mémoire les temporalités du *care* au travail, puis les temporalités du *care* domestique dans cette troisième partie. Dans un premier temps, nous étudierons la hiérarchisation opérée par les enquêté·e·s entre le travail et leur famille, qui semble induire une primauté de la famille. Puis, la question de l'existence d'une double « charge mentale<sup>230</sup> » sera posée, qui interviendrait aussi bien dans le champ familial que dans le champ du travail. Dans un dernier temps, nous verrons que les liens temporels entre famille et travail sont encore en jeu dans le contexte actuel de la Banque A Ouest.

### A) La famille avant le reste ?

Pour la plupart des employé·e·s de banque interrogé·e·s, le travail représente une charge temporelle conséquente. Mais la famille possède aussi une grande importance. Le samedi est ainsi une journée particulière pour celles et ceux qui travaillent. En règle générale, le reste de la famille ne travaille pas ce jour-là. Ainsi, un grand nombre d'entre eux choisissent de déjeuner plutôt avec leurs proches, compagnon·e et/ou enfants, en ce jour qui fait traditionnellement partie du week-end, plutôt que de rester avec leurs collègues – contrairement aux déjeuners de la semaine. Cette première observation peut ainsi suggérer que les employé·e·s de banque s'engagent dans leur travail, mais quand ils le peuvent, apprécient de faire une coupure dans le temps professionnel. Cette pause leur permet alors de consacrer un peu de temps à leur famille. Dès lors, si des temps supplémentaires de travail sont aménagés dans les temps personnels – mais toujours sur le lieu de travail – ces moments supplémentaires sont contrôlés. Des limites sont fixées ainsi individuellement par les enquêté·e·s pour que leur travail n'empiète pas exagérément sur leur temps privé. C'est notamment le cas de Magda, qui explique que son conjoint travaillant de nuit, elle s'oblige à rentrer tôt pour le voir à la fin de sa journée de travail et ne pas écorner l'organisation que le couple a mise en place :

C'est pour ça que moi le matin, que ce soit les samedis, les vacances scolaires, je vais réussir à venir plus tôt pour m'avancer, par contre le soir je traîne pas parce que voilà c'est sacré le soir. Parce que si je déborde, on a un rythme qui est déjà très carré, j'arrive, il (*le mari de Magda*) a tout préparé, à manger etc., on mange, pour pouvoir après faire les devoirs s'il y a besoin, lui il essaie de se réallonger avant de partir. Voilà, c'est vrai que moi le soir, quand il y a des choses à l'agence, qu'on propose des repas ou quoi, le soir, bah souvent je peux pas y être, parce que déjà il y a personne autour de moi, on n'a pas du tout de famille ici, donc j'ai personne pour garder mes enfants. Donc c'est vrai qu'au niveau de l'agence, si il y a des choses, moi je suis pas présente. Quand il y a des pots j'essaie d'être là un petit peu, je peux rester jusqu'à 7h voire un peu plus exceptionnellement, et encore pas à tous les pots, et c'est pareil, ça dépend des jours parce que quand il y a des sports bah je vais les récupérer, parce qu'il les dépose et moi je les récupère.

Magda, 34 ans, chargée 2, enfants de 10 et 6ans

Malgré un comportement professionnel qui démontre un grand sérieux, Magda déclare faire peu d'entorses à l'organisation familiale mise en place entre elle et son compagnon. En effet, le temps du soir est à ses yeux « sacré », et ne peut pas être l'occasion d'arrangements pour terminer plus tardivement, puisqu'il représente l'unique moment familial de la journée. Les quatre membres de la famille se retrouvent ainsi seulement le soir, et ce jusqu'à environ 20 h 30, car le mari de Magda part ensuite travailler. La chargée niveau 2 ne semble donc pas faire de concessions sur sa vie familiale, qu'elle privilégie. Elle déclare préférer choisir des

<sup>230</sup> Monique Haicault, « La gestion ordinaire de la vie en deux », art. cité.

moments de travail supplémentaire qui n'amputent pas le temps familial et où elle n'a pas en charge ses enfants, comme tôt le matin le samedi ou bien durant les vacances scolaires. Damien, assistant d'accueil désireux d'évoluer vers un poste de chargé, effectue fréquemment des heures supplémentaires. Mais il indique se poser des limites :

*(Je questionne Damien sur les heures supplémentaires)*

*Non c'est vrai que moi ça m'impressionne, quand j'ai vu c'était... Camille et ensuite Sonia qui sont venues toutes les deux le samedi alors qu'elles travaillaient pas et qu'elles allaient en vacances parce qu'elles avaient des choses à finir... Quand même...*

Ouais, normalement quand t'es en vacances t'as pas le droit. Et euh d'ailleurs moi je sais que ça ne me gêne pas de faire des heures supplémentaires. Parce que aujourd'hui, faut travailler hein, y a pas de mystère. Mais par contre, quand je suis en vacances, je reviens pas et euh... Comment dire, je fais partie de ceux qui supportent pas qu'on les appelle pendant les vacances.

Damien, 37 ans, assistant d'accueil, enfants de 3 et 1 ans

Pour Damien, les heures supplémentaires sont nécessaires et il ne les envisage pas de manière négative. Celui-ci révèle néanmoins que sa propre limite se situe sur les vacances, dont il ne veut pas sacrifier de temps. Soulignant d'abord le caractère prohibé de telles pratiques, Damien expose ensuite cette volonté personnelle de ne pas être dérangé. Ainsi, même les personnes effectuant des heures supplémentaires posent leurs propres limites qui ont pour but de protéger leurs familles. Ces limites peuvent être analysées à l'aune d'un rapport des enquêté·e·s à leur travail et à leur famille.

En effet, le travail n'est souvent pas perçu comme un but en soi mais un moyen d'assurer la sécurité du quotidien et de l'avenir de la famille. En entretien, je parle avec Élodie des problèmes financiers auxquels elle a été confrontée durant son enfance. Elle affirme vouloir protéger sa fille de questionnements qui ne sont pas, d'après elle, de son âge. J'émet alors l'hypothèse que les changements de postes prévus par Élodie entraîneront une augmentation de son salaire :

*Oui et puis après aussi dans tes évolutions de poste que tu projettes, j'imagine que tu auras un salaire plus confortable.*

Il y a ça, le fait de pouvoir retrouver un salaire plus proche de ce que j'avais avant aussi. Euh d'avoir un salaire ouais, plus confortable, et ouais de voir plus choses... Là aujourd'hui on pense beaucoup à elle, on épargne beaucoup pour elle. Donc aujourd'hui elle le voit pas mais quand elle aura 18 ans elle s'en rendra compte.

*C'est bien !*

Et euh, nous on vit pour notre fille. Après si on en a un deuxième on vivra aussi pour le deuxième mais on vit pour nos enfants. Là aujourd'hui nous c'est notre ligne de conduite, on essaie d'investir, là le (*projet professionnel*) que Aurélien a, on va acheter ensemble. On essaie d'investir pour se dire : « Voilà bah si demain il nous arrive quoi que ce soit bah ce sera pour nos enfants ! ». On les laisse pas sans rien, et puis si on peut leur donner un petit coup de pouce c'est super.

Élodie, 31 ans, chargée 1, enfant de 3 ans

Élodie expose clairement qu'elle place sa fille au-delà des enjeux de son travail. L'investissement professionnel d'Élodie semble lié à son engagement personnel dans sa famille – Élodie le justifie en tous les cas comme tel. Le travail, pour les employé·e·s de banque serait donc un moyen plutôt qu'une fin. Si des investissements temporels dans le cadre professionnel ont lieu, ils sont dès lors circonscrits aux limites subjectives que se posent les enquêté·e·s. Ces dernier·e·s ont en effet pour but de faire en sorte que du temps soit maintenu pour leur famille, et s'ils négocient des temps supplémentaires du travail, ceux-ci ne doivent pas pour autant créer des désinvestissements subjectifs. Les enjeux temporels des liens entre travail et famille sont donc complexes et reposent sur des négociations subjectives. Deux engagements forts dans chacune des sphères sociales



sont donc notables, qui induisent des enjeux temporels particuliers mais qui semblent montrer une mise en avant de la sphère familiale, quand le travail rémunéré empiète excessivement sur la sphère domestique et familiale.

## B) Une double charge mentale

Les liens entre la sphère personnelle et professionnelle se matérialisent par un mélange des temporalités. En effet, si le temps du travail et de la famille peuvent sembler s'exclure mutuellement, nous avons remarqué que les deux dialoguent néanmoins. C'est également ce qu'a pu mettre en avant Monique Haicault à travers la notion de « charge mentale », développée dans l'ouvrage *La Vie en deux*<sup>231</sup> et l'article « La gestion ordinaire de la vie en deux<sup>232</sup> » qui est tiré du livre mentionné en premier lieu. Dans le contexte d'étude de femmes ouvrières, Haicault explique comment la gestion du travail et de la famille ne consiste pas en la juxtaposition de deux « espaces-temps » mais bien en leur concomitance : « C'est dans la simultanéité que réside la spécificité de la charge mentale, et non dans l'addition de types d'activités et de services<sup>233</sup>. » Pour Haicault, deux aspects sont significatifs dans sa description de la charge mentale :

Dans le long terme<sup>234</sup>, la charge mentale est une accumulation de prises en charge dans les domaines de plus en plus étendus qui naissent au cours du cycle de vie. (...) Dans le court terme, la charge mentale est donnée par la nécessité d'assurer le quotidien dans sa répétitive banalité – telle qu'on l'entend généralement. Là encore, c'est dans l'espace-temps du travail salarié que sont le plus souvent pensées, prévues, anticipées, la plupart des pratiques de reproduction, tant dans leurs contenus que dans leurs capacités à se superposer ou à succéder sans temps morts<sup>235</sup>.

Les prises en charge des enfants par les parents qui travaillent sont amenées à évoluer selon les âges des enfants et impliquent donc une forme de charge mentale au long cours. Plus quotidiennement, c'est la gestion au jour le jour de l'articulation des sphères sociales qui entraîne une charge mentale. Elle consiste en la pensée constante d'une nuée de tâches relevant du *care*, qui s'intègre ainsi dans la sphère productive du travail. Comme nous l'avons vu, le monde familial est un sujet de conversation important au sein de la Banque A Ouest. Il est abordé dans les moments de pause et un peu plus rarement au fil de la journée de travail. Haicault indique ainsi que l'interpénétration de la famille dans le travail peut être vue par le biais des corps tant que des conversations :

Dans l'espace-temps du travail salarié, la maison est là tout entière et de plusieurs manières. Dans le corps qui assure, tronc membre et tête, la médiation – et qui détient la mémoire des pratiques inscrites en fatigue, en maladie, en accident, en habitus de classe et de sexe (...). La maison est là aussi dans les relations de travail « pendant les pauses je discute avec les collègues, des catalogues de vêtements de la Redoute », « des gosses », « du projet de faire construire » du nombre de pièces envisagées<sup>236</sup>.

La charge mentale consisterait donc en la pensée fréquente, si ce n'est constante, des tâches de *care* dans le cadre de la sphère professionnelle. L'observation ethnographique réalisée au sein de l'agence Saint-Vincent a pu confirmer la réalité d'une telle charge. Par exemple, en fin de journée, Magda s'exclame à voix haute : « Hé mais on est mercredi ! Faut que j'aille chercher mon fils, pas ma fille ! » Elle rit ensuite, à l'instar de ses collègues présent-e-s dans l'*open-space*

<sup>231</sup> Laboratoire de sociologie Toulouse, Monique Haicault (Responsable scientifique), *La Vie en deux*, op. cit.

<sup>232</sup> Monique Haicault, « La gestion ordinaire de la vie en deux », art. cité.

<sup>233</sup> *Ibid.*, p.275.

<sup>234</sup> Souligné dans le texte.

<sup>235</sup> Laboratoire de sociologie Toulouse, Monique Haicault (Responsable scientifique), *La Vie en deux*, op. cit., p.154.

<sup>236</sup> *Ibid.*, p.152.

et de l'oubli finalement évité par Magda. Bien qu'au travail, Magda anticipe ainsi sur la fin de sa journée et les tâches qu'elle aura à faire en dehors de la sphère professionnelle. Ce même jour, Tarik rappelle à Magda en partant qu'il faut qu'elle se presse également pour qu'elle récupère son fils à temps. La charge mentale des enquêté·e·s est ainsi reconnue par leurs collègues, qui tentent de s'entraider. Tant les discussions que ces différents rappels démontrent l'existence d'une charge mentale liée au *care* introduite dans le temps du travail.

Néanmoins, et au-delà des recherches menées par Haicault, il semble qu'on puisse faire le constat de l'existence d'une double charge mentale dans le terrain étudié. Si la première reflète une préoccupation pour les tâches du *care*, une tension liée au monde professionnel existe aussi. En effet, comme nous avons pu le voir, les exigences quantitatives de la sphère professionnelle sont très importantes et entraînent un poids qui n'est pas circonscrit à la seule journée de travail. Les « risques psycho-sociaux<sup>237</sup> » liés à la pression mise sur les employé·e·s de banque peuvent aussi être analysés en terme de charge mentale. En effet, les enquêté·e·s racontent continuer à penser à leur travail à l'intérieur de la sphère domestique. Pour Sonia, cette charge se traduit par le fait de continuer à penser à son travail salarié une fois qu'elle est rentrée à son domicile puis dès le matin à son réveil. Pour elle, cette charge s'est accrue entre son entrée dans le monde bancaire (en 2007) et le moment de l'entretien. Je lui demande si elle a apprécié ce métier dès le début de sa carrière :

(...) Donc euh, après j'étais moins polluée par les mails par rapport à aujourd'hui, c'était pas la même chose. Là c'est une autre masse de boulot, mais tu pouvais plus facilement à l'époque rentrer chez toi, claquer la porte et couper plus facilement. Alors que là en tant que conseiller tu ramènes un peu le boulot dans ta tête, tes mails et tout...

*T'y penses toi ?*

Ouais, j'y pense ouais. La nuit ça peut me réveiller, le matin, les yeux s'ouvrent, PRRR (*Mime le geste de ses yeux qui s'ouvrent avec ses mains devant son visage*) ! Ça y est t'as tout qui commence à s'organiser.

Sonia, 32 ans, chargée 2, enfant de 1 an

Pour Sonia, entre les postes d'assistante d'accueil et de chargée niveau 1, un réel changement a été perçu. La charge qu'elle ressent a évolué et s'est sensiblement accentuée. Les chargé·e·s de la Banque A (sauf celles·ceux qui gèrent une clientèle spécialisée) ne possèdent pas de téléphone professionnel et n'ont pas accès à une plateforme leur permettant de consulter ou de répondre à leurs emails depuis leur domicile ; la charge ressentie est donc bien mentale puisqu'ils ne peuvent pas effectuer de travail à leur domicile. Pour Magda, cette charge dépend aussi des types de demande de la clientèle, et s'accroît selon la difficulté des opérations bancaires :

*Il y a des fois où tu t'es sentie vraiment stressée, par rapport à un dossier, par rapport à... une situation donnée.*

Ah oui oui, ça ça arrive oui !

*Régulièrement ?*

Bah assez régulièrement quand justement t'en as partout et tu te dis : « Par où je commence ? J'ai pas fait ceci, j'ai pas fait cela... Mince. » Tu rentres chez toi ou t'es dans la voiture : « Mince j'ai pas fait ce mail ». C'est des choses effectivement qui arrivent souvent. Quand tu fais des prêts immobiliers tu découvres vraiment le stress que ton dossier, on dit qu'un dossier qui part mal, il va mal jusqu'au bout. Mince bah t'as la signature du notaire qui va arriver et t'as pas le déblocage des fonds, et puis des petites anecdotes comme ça, t'as pas l'apport du client, et comment on fait. Ce qu'a vécu Djamilia la semaine dernière. Quand tu fais des prêts immobiliers je crois que c'est là que t'as le plus de pression. Après c'est intéressant aussi, j'aime bien les prêts immobiliers mais c'est vrai que c'est lourd en terme de pression, en terme d'investissement.

Magda, 34 ans, chargée 2, enfants de 10 et 6 ans

Pour l'employée, la charge mentale coïncide donc avec la lourdeur et la quantité de dossiers à gérer. Comme Sonia, Magda souligne l'accentuation de la charge mentale du travail avec le

<sup>237</sup> Franck Guarnieri, Philippe Zawieja (dir.), *Dictionnaire des risques psycho-sociaux*, Paris, Seuil, 2014.

traitement des emails professionnels. Le recours aux TIC et la présence du multicanal au travail semblent donc complexifier le travail des employé·e·s de banque et créer une charge d'autant plus importante. On peut émettre l'hypothèse qu'Haicault ne note pas cette réciprocité de la charge mentale car elle étudie une population ouvrière. Or, on peut supposer un engagement moindre dans le travail pouvant distinguer ses enquêtées des employé·e·s de banque interrogé·e·s. L'existence d'une double charge mentale entre les sphères du travail rémunéré et du travail domestique peut donc être constatée chez les employé·e·s de banque. À l'intérieur de ces deux grandes temporalités de la journée des enquêté·e·s, une présence réciproque de l'autre sphère peut être notée, qui traduit la charge mentale vécue par celles et ceux qui s'engagent dans leur vie parentale et professionnelle. L'existence d'une telle charge est genrée : la charge mentale du travail domestique est pleinement rattachée aux femmes, même lorsque ce travail est partagé<sup>238</sup>. Si l'homme s'occupe alors de certaines tâches, c'est bien la femme qui reste responsable de "superviser" la sphère domestique et de penser à telle ou telle chose. Mais dans quelle mesure la charge mentale professionnelle à l'intérieure de la sphère personnelle est-elle genrée ? Les transferts de compétences entre les sphères domestiques et professionnelles<sup>239</sup> sont fréquents, qui plus est au sein des métiers du tertiaire. Ils ont été observés notamment par Anne Flottes à l'aune des rapports sociaux de sexe. L'ergonome décrit la façon dont des savoir-faire naviguent entre les deux sphères sociales et permettent dans certaines situations de travailler plus en adéquation avec leurs propres valeurs morales. Ainsi, des téléconseillères vont inventer des méthodes de vente où elles arrêtent de forcer la clientèle et se mettent à l'écoute des potentiel·le·s acheteur·euse·s. Ainsi, on peut penser que si les femmes sont socialisées à une plus grande charge mentale domestique, elles auraient une propension plus grande à se constituer une charge mentale professionnelle, notamment liée à la pression qui peut être traversée par celles et ceux qui travaillent.

### C) Évolutions temporelles entre travail et famille

#### Reconfiguration temporelle du travail

Lors de l'observation ethnographique menée à l'automne 2016 à l'agence Saint-Vincent, tou·te·s les enquêté·e·s savent que les horaires de travail vont être modifiés. Ils·elles travaillent un samedi sur deux au moment de l'observation, et de 9h à 12h15 puis de 13h45 à 18h. Or, les employé·e·s de banque sont conscient·e·s que cette situation va être très rapidement amenée à évoluer. Le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) est intervenu à l'agence Saint-Vincent pour parler avec les employé·e·s de cette évolution, avant la période d'observation. De même, des délégué·e·s syndicales·aux hors CHSCT, que je n'ai pas pu rencontrer, se sont également déplacé·e·s à l'agence Saint-Vincent pour recueillir les opinions des salarié·e·s. Lors de ma présence sur le terrain, j'ai pu remarquer que les employé·e·s envisageaient avec fatalisme cette évolution des temps de travail. Ce sujet a été évoqué à de nombreuses reprises entre les employé·e·s, qui étaient alors mécontent·e·s mais résigné·e·s. Allant saluer les salarié·e·s de l'agence Saint-Vincent un mois après la fin du terrain d'enquête, j'ai alors appris que le changement des jours de travail avait été confirmé et annoncé officiellement. À partir de septembre 2017, certaines agences urbaines seront ouvertes du mardi au samedi et tou·te·s travailleront alors chaque jour. De plus, les horaires se décaleront et les employé·e·s de l'agence Saint-Vincent commenceront alors à 10h pour terminer leur journée à 19h. J'aborde cette question en entretien téléphonique en mars 2017 avec la « Responsable des relations humaines et sociales » qui a été mon interlocutrice privilégiée au sein des ressources humaines de la Banque A Ouest. Elle expose alors qu'un accord a été trouvé entre la Banque A et ses partenaires sociaux : le principe de fermeture à 18h ou à 19h variera selon la situation des agences. Les agences les plus fréquentées et urbaines fermeront plus tard, pour s'adapter à la

clientèle. De même, en fonction de cette clientèle, les jours d'ouverture varieront du lundi au vendredi ou bien du mardi au samedi entre les différentes agences du territoire régional sur lequel se situe la Banque A Ouest. Tou-te-s les employé-e-s effectueront donc 39 heures de travail hebdomadaires, mais réparties de façon différent-e-s sur les journées et les semaines. Ces 39 heures donnent lieu à une compensation par le crédit de jours de réduction du temps de travail (RTT) pour les employé-e-s. Les agences qui seront ouvertes du lundi au vendredi seront accessibles de 9h à 18h, et celles dont les jours d'ouverture vont du mardi au samedi auront des horaires plus tardifs : 10h-19h. Une autre évolution est la volonté de « flexibilité<sup>240</sup> » des employé-e-s : la Banque A Ouest s'engage à se déplacer au domicile de sa clientèle si celle-ci ne peut pas être reçue dans les horaires d'ouverture de l'agence. Avec l'accord de la·du chargé-e, ce-tte dernier-e se rendra ainsi au domicile de la personne et ce temps sera comptabilisé comme des heures supplémentaires. Ce système est qualifié de « gagnant-gagnant » par la Responsable avec qui l'entretien téléphonique est mené. Pour mon interlocutrice des ressources humaines, ce panachage des heures et jours d'ouverture des agences donne aux employé-e-s de banque la possibilité de trouver ce qui leur correspond le mieux. Cette modification du temps de travail est donc présentée comme avantageant les employé-e-s dans la mesure où elles-ils pourront choisir entre plusieurs types d'horaires. Néanmoins, au vu des discours tenus, tou-te-s auraient préféré se maintenir selon l'ancien mode de fonctionnement de l'agence Saint-Vincent – c'est-à-dire travail de 9h à 18h et le samedi une semaine sur deux. L'offre de plusieurs types d'horaires selon la situation des agences permettrait de ne pas contraindre tou-te-s les employé-e-s à effectuer des horaires qui peinent à s'articuler avec celles des services ou institutions de prises en charge d'enfants en bas âge ou scolarisés. Néanmoins, il faut bien penser que certain-e-s employé-e-s n'auront d'autres choix que de se plier à cette évolution des temps de travail : tout-e-s ne pourront pas se trouver dans des agences ouvrant de 9h à 18h du lundi au vendredi. Le terme de « flexibilité » exprimé par les Ressources Humaines de la Banque A semble doit donc être relativisé dans la mesure où la possibilité de choisir ses horaires sera limitée : certain-e-s employé-e-s devront nécessairement se plier aux nouveaux emplois du temps. Il faut donc remettre en contexte la notion de « flexibilité » dans les problématiques qui vont avec ce terme et voir dans quelle mesure ces modes avantagent ou non les employé-e-s<sup>241</sup>. Quel impact ce changement des horaires aura-t-il sur les dynamiques de *care* du groupe d'employé-e-s à la Banque A Ouest ? Les employé-e-s seront-elles-ils encore plus soudé-e-s ? Discutant avec Tarik lors de ce bref retour sur le terrain, il m'explique souhaiter changer de lieu travail, position partagée par sa collègue Magda. Étant parents, ces nouveaux horaires ne peuvent pas coïncider avec leur organisation. Comme nous l'avons vu, le conjoint de Magda travaille de nuit. Or, l'organisation familiale est déjà très serrée et la chargée niveau 2 ne s'autorise pas à déborder de sa journée le soir. Tarik, quand à lui, est père d'un enfant d'un an et ne veut pas que le temps qu'il passe avec son fils soit amputé par les nouveaux horaires. Celui-ci souhaite au contraire se rapprocher de son domicile en trouvant une agence plus proche de chez lui que ne l'est Saint-Vincent, souhait qu'il avait déjà exprimé lors du moment d'observation. Ainsi, les reconfigurations temporelles du travail questionnent plus encore l'articulation entre travail et famille et peuvent amener à des volontés de changement de la part de certain-e-s employé-e-s. Tarik m'a ainsi confié avoir rejoint un syndicat suite à cette annonce, bien conscient que tou-te-s ne pourraient pas changer d'agence. Ces nouveaux horaires accroîtront les difficultés d'une articulation entre travail et famille déjà parfois complexe. De plus, les parents devront tout de même emmener leurs enfants à l'école ou sur les lieux de prise en charge aux horaires inflexibles. Dès lors, cela n'encouragera-t-il pas les employé-e-s à se rendre sur leur lieu de travail directement après avoir déposé leurs enfants à l'endroit où ceux-ci sont

<sup>240</sup> Le terme est utilisée par la Responsable des relations humaines et sociales.

<sup>241</sup> Bénédicte Zimmermann, *Ce que travailler veut dire, op. cit.*, p.2.



accueillis ? Ces nouveaux horaires peuvent en effet entraîner la pratique d'heures supplémentaires encore plus systématiques qu'auparavant, et toujours sans rémunération.

### Évolution du travail et conséquences sur les temps sociaux

Dès lors, on peut penser que ces évolutions qui s'orientent notamment vers un horaire de fermeture de l'agence plus tardif ne feront qu'accroître les phénomènes déjà constatés :

As the first shift (at the workplace) takes more time, the second shift (at home) becomes more hurried and rationalized. The longer the workday at the office or plant, the more we feel pressed at home to hurry, to delegate, to delay, to forgo, to segment, to hyperorganize the precious remains of family time<sup>242</sup>.

Les liens entre travail et famille et les interpénétrations des sphères que nous avons établis et décrits devraient donc s'amplifier avec ce changement d'horaires. Ariane Ollier-Malaterre<sup>243</sup> étudie dans l'article « Les pratiques d'harmonisation travail/hors-travail des employeurs américains, ou l'agrégation des temporalités et des espaces » majoritairement des personnes au rang de cadre dans des entreprises situées aux États-Unis. Selon l'autrice, les « pratiques d'harmonisation permettent, prolongent et accentuent le mouvement d'agrégation des sphères amorcé par les TIC et la mondialisation, du moins pour les salariés qui sont dotés d'un certain degré d'autonomie<sup>244</sup>. » Bien que ce degré d'autonomie soit faible pour les employé·e·s de banque, les TIC utilisées dans le temps de travail tant que les pratiques de *care* au travail montrent néanmoins une « agrégation » des sphères au sens où Ollier-Malaterre l'entend. La chercheuse souligne en effet une « agrégation (qui) se traduit dans le temps et dans l'espace, et a trois dimensions : cognitive, affective et relationnelle<sup>245</sup> » entraînée par les pratiques d'articulation entre les sphères familiales et professionnelles. La dimension cognitive de cette agrégation peut se traduire par la dissolution des frontières entre travail et famille, permise notamment par les TIC et la disponibilité « permanente et conjointe du travail et du hors-travail<sup>246</sup>. » Néanmoins, comme l'expose la chercheuse, un travail cognitif permet de reconstruire des frontières : il s'agit d'un certain nombre de rites quotidiens. Pour les employé·e·s de banque, l'absence de possession de téléphone portable professionnel maintiendrait des frontières cognitives. Cependant, nous avons pu constater l'existence d'une double charge mentale, qui remet d'emblée en cause l'existence de frontières et induit une grande porosité entre les sphères sociales. Le deuxième type d'agrégation décrit est affectif. Il existe par la mise en place d'initiatives liées à la sphère familiale dans le monde professionnel (crèches collectives sur le lieu de travail, colonie de vacances organisées par l'entreprise pour enfants). Un ton « paternaliste » et un « discours familial<sup>247</sup> » renforcent également cette agrégation émotionnelle, qui consiste alors en une dimension émotionnelle et affective du travail, provoquant une « taylorisation du temps et de l'espace domestique<sup>248</sup> ». La troisième dimension est relationnelle : « d'une part, les relations avec l'employeur, les collègues et le supérieur hiérarchique mobilisent des logiques réputées domestiques comme la coopération, la confiance ou la solidarité, et d'autre part, le foyer est le théâtre de négociations quasi-professionnelles<sup>249</sup>. » Ces logiques « relationnelles », nommées sous le terme de *care* dans notre étude, peuvent donc également être constatées.

<sup>242</sup> « Si la première journée (au travail) prend plus de temps, la seconde journée (à la maison) devient précipitée et rationalisée. Plus la journée est longue au bureau ou à l'usine, plus nous ressentons le besoin de nous dépêcher à la maison, de déléguer, de repousser, de nous priver, de segmenter, d'hyper-organiser les vestiges précieux du temps familial. », Traduction personnelle, Arlie R. Hochschild, *The Time Bind*, *op. cit.*, p.215.

<sup>243</sup> Ariane Ollier-Malaterre, « Les pratiques d'harmonisation travail/hors-travail des employeurs américains, ou l'agrégation des temporalités et des espaces », in Isabelle Berrebi-Hoffmann (Dir.), *Politiques de l'intime*, *op. cit.*, p.129-144.

<sup>244</sup> *Ibid.*, p.142.

<sup>245</sup> *Idem.*

<sup>246</sup> *Ibid.*, p.138.

<sup>247</sup> *Ibid.*, p.141

<sup>248</sup> *Ibid.*, p.138.

<sup>249</sup> *Ibid.*, p.141.

Dès lors, l'article d'Ollier-Malaterre, publié en 2009 et portant sur le champ états-unien, a une résonance particulière avec les observations menées dans l'agence Saint-Vincent. Il semble en effet que les évolutions récentes multicanales de la pratique du métier d'employé·e de Banque Aient fait évoluer les interpénétrations entre travail et famille, ou bien comme l'appelle Ollier-Malaterre, l'« agrégation » de ces sphères. Les populations étudiées ont toutefois peu de choses à voir : Ollier-Malaterre semble se concentrer principalement sur des cadres travaillant dans de grandes entreprises, ces dernières mettent en œuvre de nombreuses politiques d'articulation à l'échelle organisationnelle. Au contraire, pour les employé·e-s de banque, la Banque A ne met pas de telles mesures en place – par exemple dans les entreprises explicitées par Ollier-Malaterre : crèche d'entreprise, salles pour les jeunes mères afin de tirer leur lait, télétravail, etc. Il semble donc que malgré des terrains différents et dont on pourrait penser qu'ils entraînent une agrégation nettement moindre pour les employé·e-s de banque, de liens tenus cognitifs, affectifs et relationnels peuvent tout de même être tracés entre les différentes sphères. Ceux-ci sont importants et montrent des interpénétrations fortes entre *care* et travail, au sein des sphères professionnelles et familiales. Notre analyse va donc dans le sens d'un accroissement de l'interpénétration entre les sphères sociales, qui s'accroît pour les travailleur·se-s n'étant pas même cadres, et plus fortement pour les femmes, qui prêtent une attention plus importante au *care* aussi bien familial que professionnel. Ce rapprochement des temporalités du travail et de la famille peut être mis sur le compte des temporalités intenses et exigeantes du travail commercial, autant que de l'utilisation accrue des TIC, qui ont des conséquences sur la sphère domestique. Les temporalités du travail et du *care* pour les employé·e-s de banque sont donc intenses. Un accroissement de la charge mentale liée au champ professionnel tant que les grandes évolutions du secteur bancaire, couplée à un capital économique faiblement élevé entraîne la nécessité pour cette population d'avoir recours à des pratiques d'articulation à la fois peu onéreuses et stratégiques pour être à la hauteur des normes genrées du travail domestique et dégager du temps pour ce travail de *care*.

L'analyse de l'interpénétration entre travail et famille permet d'entrevoir une hiérarchisation de ces deux sphères. Pour les enquêté·e-s, si des temps doivent être pris sur les moments personnels pour parvenir à l'obtention de bons résultats commerciaux, la sphère familiale doit néanmoins être privilégiée et tou·te-s veillent dès lors à ce que le travail n'empiète pas trop sur leur famille. Les difficultés de gestion de chacune des sphères entraînent une double charge mentale. Celle-ci se matérialise en une double pression d'une sphère à l'intérieur de l'autre : la journée de travail salarié est marquée par le maintien d'une charge mentale liée au travail domestique, tandis qu'un tel poids est également présent dans la sphère domestique vis-à-vis du travail salarié. Cette charge mentale du travail salarié dans les moments familiaux peut être liée aux évolutions commerciales du secteur bancaire, précédemment explicitées. Malgré tout, des conditions d'emploi stables et favorables à l'existence du *care* familial sont notables ; elles sont un des aspects positifs de la profession d'employé·e de Banque Aux yeux des enquêté·e-s. Néanmoins, elles risquent d'être modifiées pour rendre ces horaires plus adaptés à une clientèle travaillant elle aussi dans le secteur tertiaire, dans les agences urbaines de la Banque A Ouest. Ceci pose donc un certain nombre d'enjeux futurs pour les employé·e-s de banque et risque d'accroître une interpénétration entre travail et famille déjà forte.

## Conclusion

---

Les employé·e·s de banque rencontré·e·s, majoritairement des femmes, vivent actuellement une parcellisation de leur activité professionnelle. Les tâches effectuées sont tantôt très administratives, tantôt liées au caractère commercial de ce métier. Un contact accru entre les conseiller·e·s et client·e·s via les TIC est également notable qui renforce le morcellement. Ce recours à ces outils digitaux communicationnels transforme le métier des employé·e·s de banque : ces dernier·e·s notent un accroissement des exigences de la clientèle. Les professionnel·le·s sont contacté·e·s fréquemment et doivent être joignables, recevant un nombre élevé de courriers électroniques, ce qui est entraîné une surcharge d'activité. De plus, ces demandes ne créent pas nécessairement de ventes et par conséquent ne contribuent alors pas aux objectifs chiffrés que les employé·e·s ont à remplir. Ces objectifs sont importants tant aux yeux des encadrant·e·s que des employé·e·s, qui font de leur mieux pour les tenir. Aucune relâche n'est d'ailleurs permise d'une semaine à l'autre puisque les objectifs hebdomadaires se cumulent pour former des objectifs mensuels, puis annuels. Des entretiens se tiennent à la même fréquence entre employé·e·s et encadrant·e·s pour vérifier la bonne tenue de ces ventes quantifiées. Les entretiens visent également à aborder des points techniques sur lesquels les employé·e·s auraient besoin de soutien, à aborder le thème du projet professionnel, mais aussi à instaurer des discussions fréquentes entre responsables et chargé·e·s ou assistant·e·s. À la question des raisons pour lesquelles les employé·e·s respectaient aussi assidument les objectifs chiffrés, il semble que la réponse réside dans plusieurs éléments. D'abord, ceux-ci ont été socialisés à cette exigence commerciale par leur formation post-baccalauréat ou bien par des métiers précédemment effectués. Des formations internes à l'entreprise bancaire viennent compléter cette socialisation. Ensuite, celles et ceux qui travaillent souhaitent parfois profiter de situations professionnelles stables et capacitanes pour avoir un parcours ascendant. Mais *a minima*, effectuer les objectifs quantitatifs de vente demandés, c'est s'assurer une certaine tranquillité. Une pression forte est en effet mise sur les employé·e·s qui n'y parviennent pas. Dans le cadre de ces conditions de travail qui peuvent entraîner une certaine pression, une réponse collective revient à mettre en place un *care*. Ce dernier peut majoritairement être constaté parmi les femmes travaillant au sein de l'agence bancaire. Si certain·e·s en sont exclu·e·s, ce *care* semble malgré tout rendre le travail plus supportable et agréable en instaurant des liens quasi amicaux entre celles et ceux qui travaillent. Une des modalités de ce *care* est d'aborder des sujets liés à la sphère familiale, majoritairement durant le « café du matin » et la pause déjeuner que les employé·e·s partagent ensemble, une heure trente par jour. Un soutien mutuel, sororal, a donc pu être constaté. Au-delà de ces logiques de groupe, chacun·e fait de son mieux, à son échelle, pour trouver des moyens de dépasser les durées de travail fixées. En effet, il semble que les objectifs fixés et la masse de tâches à effectuer poussent les conseiller·e·s à devoir rester plus tard ou arriver plus tôt pour parvenir à faire leur travail d'une manière jugée satisfaisante par elles et eux-mêmes. Le temps du travail empiète donc nécessairement sur le temps personnel, bien que chacun·e trouve des moments qui lui convienne le mieux, compte tenu des impératifs personnels et familiaux. La sphère familiale est en effet l'objet d'investissements temporels importants pour certaines femmes employées de banque. Des pratiques illustrent ainsi la façon dont un temps conséquent est consacré quotidiennement au *care*. Ce dernier passe alors par une attention toute particulière à des aspects matériels du soin, comme les tâches ménagères. Mais ce temps important est parfois invisibilisé, car pris sur des temps morts familiaux. Il est alors effectué de façon souterraine. D'autres logiques temporelles interviennent également dans la réalisation des tâches domestiques : celles-ci peuvent être rationalisées, pour être effectuées de la manière la plus efficace possible. L'application de logiques managériales

à la sphère domestique peuvent permettre d'expliquer ces temporalités du soin. Le *care* semble alors dépasser un « investissement normatif<sup>250</sup> » dans des tâches ménagères mais alors s'apparenter à des gains de temps ayant pour but de mettre en avant les relations entre les membres de la famille. Ainsi, une division genrée du travail reproductif est notable, tout autant que du travail productif : il semble qu'une double charge mentale soit constatable pour les femmes employées de banque. Les difficultés précédemment énoncées rencontrées au travail induisent en effet un poids, qui semble aller de pair avec une charge mentale liée à la sphère de domestique. Un transfert entre le champ domestique et le champ professionnel peut alors être constaté. Les évolutions décrites dans ce mémoire semblent en effet induire une interpénétration des sphères sociales accrue. Les horaires des conseiller·e-s bancaires sont de plus amenées à évoluer, pour être décalées vers le soir. Or, les employé·e-s de banque n'ont pas les moyens de fonder des techniques d'articulation coûteuses. De nouveaux enjeux se posent donc, auxquels ils et elles devront faire face, en ayant recours, nous en faisons le pari, aux sociabilités familiales. Ainsi il semble que l'interpénétration des sphères sur le plan temporel et les évolutions qui ont été décrites sont amenées à s'accroître avec les nouveaux horaires bancaires.

Ce mémoire avait pour objectif de définir les temporalités dans la sphère professionnelle et personnelle, au regard de la thématique du *care*. Nous avons ainsi pu montrer que les temporalités du travail et de la sphère domestique connaissent des accroissements forts. Les TIC dans la sphère professionnelle (emails, contacts téléphoniques) tant que dans la sphère familiale (contacts téléphoniques ou par le biais de SMS, pratique du *drive*) permettent une facilitation des activités. Les tâches à accomplir vont plus vite. Néanmoins, au sein de la sphère professionnelle, cette présence induit un rythme du travail plus dense, si les employé·e-s veulent être disponibles et répondre rapidement à la clientèle. Dans la sphère personnelle, les TIC sont mis à contribution dans un contexte de « taylorisation » de l'activité domestique. Celle-ci a lieu dans un contexte où la sphère professionnelle prend de plus en plus de place et a donc pour but de rationaliser des tâches domestiques chronophages. La rationalisation met également en avant la nécessité passer du temps avec ses proches, sans sacrifier trop de ce temps par des tâches domestiques – elles sont ainsi souvent effectuées sur les temps morts familiaux. Mais des répartitions temporelles genrées restent bien présentes, qui montrent une normalisation d'investissements temporels forts pour les femmes dans le cadre des tâches domestiques. Pour permettre des dépassements temporels des horaires de travail, des arrangements sont ainsi mis en place entre conjoint·e-s : l'un·e emmène les enfants le matin, l'autre les ramène le soir. Néanmoins, les femmes restent les principales pourvoyeuses de soin. Mais un soutien entre collègues intervient également. Celui-ci peut être perçu à l'intérieur du temps de travail et prend place *a minima* en le partage de temps de pause. Le *care* est aussi visible par un soutien plus important, face à la difficulté du travail et de l'atteinte des objectifs chiffrés.

Comme l'exposent ainsi Lapeyre et Le Feuvre en parlant des femmes exerçant une profession libérale, une nouvelle catégorisation des types d'articulation peut être constatée :

La différenciation des sexes ne passe plus par une opposition entre « femmes inactives » et « hommes actifs » mais plutôt par une distinction entre « femmes actives sans ambition professionnelle excessive, gestionnaires prioritaires de contraintes de conciliation » et « hommes carriéristes, ponctuellement mobilisables pour pallier l'absence des épouses dans la vie familiale et domestique »<sup>251</sup>.

<sup>250</sup> Nathalie Lapeyre, Nicky Le Feuvre, « Concilier l'inconciliable ? Le rapport des femmes à la notion de "conciliation travail-famille" dans les professions libérales en France. », *Nouvelles questions féministes*, 2004, Vol.23, n°3, p.42-58.

<sup>251</sup> Nathalie Lapeyre, Nicky Le Feuvre, « Concilier l'inconciliable ? Le rapport des femmes à la notion de "conciliation travail-famille" dans les professions libérales en France », p.50.



Un ordre de l'articulation modifié vient donc égaliser quelque peu la répartition du *care*. Mais une répartition légèrement plus égalitaire qu'auparavant ne supprime pas la « charge mentale » liée au *care*, dont les femmes sont presque intégralement responsables. Cette notion, développée par Haicault en 1984, a eu un retentissement important en 2017, soit trente-trois ans plus tard. En effet, une autrice de bande dessinée, Emma, a publié sur le réseau social Facebook une série de dessins intitulée *Fallait demander*. Ceux-ci décrivent la façon dont les femmes sont des « cheffe(s) de projet “gestion maison” » alors que les hommes sont des « exécutant(s) » du *care*. Or, cette gestion féminine est tout à fait invisibilisée. Partagé à plus de 200 000 reprises, il semble que beaucoup de femmes aient trouvé un écho à leur expérience quotidienne par cette bande dessinée. Cette série de dessins a ainsi été relayée de façon importante dans la presse et les grands médias nationaux<sup>252</sup>. Ceci souligne donc la prégnance de logiques encore tout à fait genrées sur la sphère domestique. Formulée de façon accessible au grand public, cette réalité entraîne de nombreuses réactions et prises de conscience, qui mettent en lumière les inégalités assignant aux femmes la gestion du *care*. L'enquête menée auprès des employé·e·s de banque va en ce sens, soulignant des impératifs temporels genrés, tant personnels que professionnels.

Par ailleurs, la charge mentale à l'intérieur de la journée de travail liée aux TIC et à l'atteinte de chiffres de vente pourrait être accrue. Pour assister les employé·e·s dans leur travail, certaines banques entrevoient des solutions modernes, comme le recours précurseur à un logiciel d'intelligence artificielle<sup>253</sup>. Cette solution est actuellement en phase de test. Ce “robot” serait utilisé comme un assistant que les employé·e·s pourraient mobiliser pour répondre à leur question. Cette évolution risquerait donc d'avoir pour conséquence la suppression d'un certain nombre de postes. Mais les chargé·e·s de clientèle gèrent déjà un nombre impressionnant de client·e·s : la réduction du nombre de conseiller·e·s pourrait entraîner encore plus de travail – bien que la clientèle diminue, par l'attrait des banques en ligne. Des enjeux liés à la technologisation du métier d'employé·e de banque viennent donc remettre en cause les temporalités de ce métier, qui risquent de s'intensifier encore.

---

<sup>252</sup> Gaëlle Dupont, « Quand la “charge mentale” du foyer pèse sur les femmes », *Le Monde*, 17 mai 2017 ; Milène Bertaud, « “Charge mentale” : la BD qui dénonce l'inégale répartition des tâches ménagères », *Le Figaro*, mis en ligne le 10 mai 2017, consulté en juin 2017, URL : <http://madame.lefigaro.fr/societe/bande-dessinee-bd-emma-la-charge-mentale-des-femmes-au-sein-dun-menage-100517-132160> ; Anais Moran, « “Fallait nous demander”, la “charge mentale” revue et dessinée », *Libération*, mis en ligne le 27 mai 2017, consulté en juin 2017, URL : [http://next.liberation.fr/culture-next/2017/05/27/fallait-nous-demander-la-charge-mentale-revue-et-dessinee\\_1572524](http://next.liberation.fr/culture-next/2017/05/27/fallait-nous-demander-la-charge-mentale-revue-et-dessinee_1572524).

<sup>253</sup> Véronique Chocron, « Le Crédit Mutuel déploie le robot d'intelligence artificielle Watson dans son réseau », *Le Monde*, mis en ligne le 20 avril 2017, consulté en juin 2017, URL : [http://www.lemonde.fr/entreprises/article/2017/04/20/le-credit-mutuel-deploie-le-robot-d-intelligence-artificielle-watson-dans-son-reseau\\_5114032\\_1656994.html](http://www.lemonde.fr/entreprises/article/2017/04/20/le-credit-mutuel-deploie-le-robot-d-intelligence-artificielle-watson-dans-son-reseau_5114032_1656994.html).

## Annexe 1 – Enquêté·e·s avec qui des entretiens ont été réalisés

|           | Nom      | Âge    | Parcours   | Poste actuel                | Statut marital                        | Enfants                          | Remarques   |
|-----------|----------|--------|--|-----------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|---|
| hors BAO* | Benjamin | 35     | Bac général, BTS commercial, entré dans la banque à 22 ans                                 | Chargé spécialisé           | En couple                             | 5 ans et 3 ans                   | Propriétaire. Entretien réalisé au domicile avec sa compagne                  |
|           | Stéphane | 34 ans | CAP, BEP, Bac technologique, IUT et licence professionnelle, entré dans la banque à 22 ans | Chargé spécialisé           | Marié (avec Mélanie)                  | 9 ans et 6 ans                   | Propriétaire. Entretien réalisé au domicile avec sa compagne                  |
|           | Mélanie  | 34 ans | Bac technologique, IUT et licence professionnelle, entrée dans la banque à 22 ans          | Chargée niveau 2            | Mariée (avec Stéphane)                | 9 ans et 6 ans                   | Propriétaire. Entretien réalisé au domicile avec son compagnon                |
|           | Cédric   | 40 ans | Bac général, L1 économie, DUT commercial, entré dans la banque à 25 ans                    | Chargé spécialisé           | Marié                                 | 11 ans et 8 ans                  | Propriétaire. Entretien réalisé sur son lieu de travail                       |
|           | Didier   | 56 ans | Bac général, entré dans la banque à 17 ans   | Chargé niveau 2             | Divorcé de la mère des enfants. Marié | 23 ans et 19 ans.                | Propriétaire. Entretien réalisé sur son lieu de travail. Vit en Île-de-France |
|           | Laura    | 35 ans | Bac général, prépa économique, IUP, DESS.  | Chargée spécialisée (cadre) | En couple                             | 3 ans et 1 an.                   | Propriétaire. Entretien non utilisé : cadre et vit en Île-de-France           |
|           | Jeannine | 60 ans | BEP Sténo-dactylo, entre dans la banque à 17 ans   | Chargée spécialisée         | Veuve                                 | 38 ans et 32 ans. Un petit-fils. | Propriétaire. Entretien réalisé sur son lieu de travail                       |

\* BAO : Banque A Ouest. Enquête par entretiens exploratoires menée au printemps 2016.

|       | Nom      | Âge    | Parcours  | Poste actuel         | Statut marital                       | Enfants            | Remarques   |
|-------|----------|--------|---|----------------------|--------------------------------------|--------------------|---|
| BAO** | Pauline  | 25 ans | Bac professionnel, DUT et licence professionnelle, entrée dans la banque à 24 ans   | Assistante d'accueil | En couple                            | 2 ans.             | Locataire. (Tous les entretiens BAN ont été réalisés sur le lieu de travail.) |
|       | Nicolas  | 25 ans | Bac technologique, L1, BTS commercial, entré dans la banque à 24 ans  | Assistant d'accueil  | En couple                            | /                  | Locataire   |
|       | Damien   | 37 ans | Bac général, DUT commercial, contrat de qualification, travail en tant qu'agent immobilier, entré dans la banque à 32 ans | Assistant d'accueil  | En couple                            | 3 ans et 1 an      | Propriétaire  |
|       | Tarik    | 26 ans | Bac général, BTS communication, entré dans la banque à 24 ans   | Chargé niveau 1      | En couple                            | 1 an.              | Propriétaire  |
|       | Camille  | 27 ans | Bac technologique, BTS commercial, hôtesse de caisse, entre dans la banque à 24 ans                                       | Chargée niveau 1     | En couple                            | /                  | Propriétaire  |
|       | Élodie   | 31 ans | Bac non communiqué BTS commercial, entrée dans la banque à 29 ans   | Chargée niveau 1     | En couple                            | 3 ans.             | Propriétaire  |
|       | Laetitia | 37 ans | Bac général, BTS commercial, entrée dans la banque à 22 ans   | Chargée niveau 2     | Divorcée du père de sa fille. Mariée | 8 ans.             | Propriétaire  |
|       | Djamila  | 30 ans | Bac technologique, BTS et licence professionnelle, Master, entrée dans la banque à 25 ans                                 | Chargée niveau 2     | Célibataire                          | /                  | Propriétaire  |
|       | Hélène   | 37 ans | Bac général, BTS culturel, entrée dans la banque à 22 ans   | Chargée niveau 2     | En couple                            | 3 ans et enceinte. | Propriétaire  |
|       | Magda    | 34 ans | Bac général, BTS commercial, entrée dans la banque à 19 ans   | Chargée niveau 2     | Mariée                               | 10 ans et 6 ans.   | Propriétaire  |

\* \* Enquête Banque A Ouest menée à l'automne 2016. Observation ethnographique et entretiens.

|  | Nom       | Âge    | Parcours  | Poste actuel                | Statut marital | Enfants                       | Remarques    |
|--|-----------|--------|---|-----------------------------|----------------|-------------------------------|--------------|
|  | Sonia     | 32 ans | Bac non communiqué, BTS commercial, entrée dans la banque à 23 ans    | Chargée niveau 2            | En couple      | 1 an.                         | Propriétaire |
|  | Alexandre | 34 ans | BTS, Licence et master secteur agricole, entré dans à banque à 23 ans | Directeur d'agence centrale | Marié          | 1 an et sa femme est enceinte | Propriétaire |
|  | Céline    | 36 ans | BTS commercial, entrée dans la banque à 20 ans                        | Directrice adjointe         | Mariée         | 12 ans et 8 ans               | Propriétaire |



## Annexe 2 – Guides d'entretien

### **Enquête exploratoire (printemps 2016)**

Ce guide d'entretien mis en place pour notre étude n'a pas été suivi de manière stricte durant les rencontres avec des chargé-e-s de clientèle. Nous avons privilégié les sujets exposés par les personnes rencontrées tels qu'ils se présentaient au fil de la conversation. Néanmoins, un effort particulier a été fourni pour que toutes les thématiques présentes dans ce guide soit mentionnées au cours de chaque entretien.

#### **Parcours de vie**

Pouvez-vous vous présenter, me présenter votre famille ?

- Quel âge avez-vous ?
- Quelles études avez-vous fait ? Et votre conjoint-e ?
- Pourquoi ce métier ? Comment vous êtes arrivés à votre poste actuel ?
- Quelle profession vos parents ont-ils exercé ? Et les parents de votre conjoint-e ?
- Qui s'occupait de vous quand vous étiez petit ?
- Ça se passait comment quand vos parents étaient au travail ? Pouvez-vous les contacter ?
- Quand avez-vous rencontré votre conjoint-e ? Êtes-vous marié avec elle-lui ? Depuis combien de temps êtes-vous mariés ?
- Avez-vous des enfants ? Quel âge ont-ils ?
- Sont-ils scolarisés ? Où sont-ils scolarisés ? Comment se rendent-ils à l'école ?

#### **Journée type de la semaine**

Pouvez-vous me raconter votre journée type de travail ? / Pouvez-vous me raconter votre journée d'hier ?

- Lever et organisation du matin
- Préparation des enfants
- Départ de la maison
  - Qui emmène les enfants à l'école ?
  - C'est sur votre trajet ?
- Arrivée au travail (horaire?)
  - Lorsque vous arrivez au travail : éteignez vous votre portable perso ? Le mettez-vous en silencieux / en vibreur ?
- Quel tâches d'abord au travail ?
- Café avec les collègues ? Quelles discussions avec eux ?
- Combien de rendez-vous avec des client-e-s en général ?
- Pause le matin ?
- Pause le midi
  - Que faites-vous ?
  - Restez-vous sur votre lieu de travail ?
  - Vous occupez-vous d'éléments ayant un lien avec votre famille ? (faire des courses)
- L'après midi
- Comment les enfants rentrent-ils de l'école ?
- Retour à la maison
  - horaire

- Est-ce que vous finissez toujours à la même heure ou ça vous arrive de faire un peu d'heures supplémentaires ? Et votre conjoint·e ?
  - Courses sur la route pour le diner ?

### **Partage des tâches et care**

- Comment vous partagez les tâches avec votre conjoint·e ?
- Comment ça se passe quand il y a des choses à faire pour la maison ou la famille, et que vous êtes au travail, et lui / elle aussi ?
- Vous trouvez que c'est équilibré comme répartition ?
- Comment ça se passe quand un enfant est malade ?
- Vous vous occupez de vos enfants, mais est-ce qu'il y a des membres de votre famille dont vous prenez soin aussi ?
- Vous avez en tête d'autres éléments dont vous vous occupez et qui vous prennent du temps ?
- Les grands-parents des enfants (vos parents et ceux de votre conjoint·e) vous aident avec les enfants ?
- Est-ce que vous employez des gens pour vous aider ? Ménage, nounou, baby-sitter...

### **Les pratiques liées aux TIC et la présence à distance**

- Est-ce que vous êtes en contact avec vos enfants et votre conjoint quand vous êtes au travail ?
- A quel moment et dans quel but est-ce que vous utilisez votre portable ?
- Est-ce que vous préférez utiliser votre portable ou votre fixe de bureau pour être contacté·e ?
- Préférez-vous appeler, ou qu'on vous appelle ?
- Vous autorisez vos enfants à vous contacter à n'importe quel moment ? (dépend de l'âge des enfants)
  - Avez-vous fixé des limites pour que vos enfants ne vous contactent pas trop souvent ?
- Et votre conjoint·e ?
  - Pour quelles raisons / pour discuter de quoi vous contacte-t-il ?
  - Comment vous contacte-t-il ?
- Est-ce que vous définissez des temps particuliers pour répondre à votre conjoint / vos enfants (par exemple lors d'une pause), ou est-ce que vous répondez dès que l'on vous contacte ?
- Comment ça se passe quand vous êtes en rendez-vous avec un·e client·e et qu'on essaie de vous contacter ? (sms, appel du·de la conjoint·e ou des enfants)
  - Vous voyez qu'on vous contacte, ou bien rangez-vous votre portable personnel pendant les rendez-vous ?
- Est-ce que vous notez une évolution dans vos pratiques...
  - depuis que vous êtes parent ?
  - depuis quelques années ?
  - depuis que vos enfants sont plus grands ?

Ça vous arrive d'utiliser internet au travail, pour régler des choses liées à la maison et à la famille ?

- Courses en ligne, achats

- Organiser des vacances, des sorties, trouver des infos
- Est-ce que vous vous limitez pour ne pas y passer trop de temps, ou vous y parvenez sans problème ?

### **Les moments de tension et de crise : représentations**

- Est-ce que vous avez en tête un moment où vous étiez en rendez-vous et que vous vous êtes souvenu de quelque chose de très important que vous aviez à faire pour la maison ?
  - Quand il y a des choses très importantes à faire, et que vous serez au travail au moment où il faudra que vous les fassiez, comment faites-vous (par ex : prendre RDV pour un de vos enfant...) ? Vous mettez un post-it sur votre écran ?
- Cela vous arrive d'être inquiet·ète pour vos enfants (malades par ex), alors que vous êtes au travail ? Ça se passe bien quand même dans ces moments-là, au travail ?
- Ça peut créer des tensions avec votre conjoint·e, le fait que vous soyez (tous les deux *ou non*) au travail, mais qu'il faille régler quelque chose d'urgent avec la maison ou les enfants ?
- Est-ce que ça a pu créer des tensions avec votre supérieur aussi, si vous avez dû vous absenter parfois ?
- Vous trouvez ça difficile de gérer en même temps votre vie familiale et votre vie professionnelle ?
- Est-ce que ça vous arrive d'avoir l'impression de courir pour tout gérer ou est-ce que vous avez l'impression de maîtriser ?
- Vous avez déjà pensé à prendre plus de temps pour votre famille ?
  - Temps partiel
  - Congé sabbatique

## **Enquête Banque A Ouest (Automne 2016)**

Les enquêté·e·s ont tous et toutes bloqué 1h dans leur agenda pour que nous menions à bien cet entretien. Ils ont tous été réalisés dans les bureaux normalement réservés aux rendez-vous effectués avec la clientèle. Certaines thématiques ont été plus ou moins approfondies selon les entretiens.

### **Parcours de vie et parcours professionnel**

- Questions autour des informations d'état civil
- Origine géographique
- Parcours parental, PCS
- Adolescence, jeunesse, vie étudiante : quels désirs professionnels ?
- Parcours étudiant
- Entrée dans le monde professionnel : quel contexte ? Quelles attentes ?
- Parcours de l'entrée dans le monde professionnel jusqu'au moment d'entretien
- Quel statut dans l'entreprise : assistant·e, chargé·e 1 / 2
- Lieux de vie à ces différents moments ? Sont-ils-elles propriétaires ou locataires ?
- Temps de trajet travail → domicile

### **Care familial et personnel**

- Comment s'est passée votre arrivée dans l'agence ? Trouver sa place parmi un groupe aussi soudé
- Parcours sentimental et amoureux : conjoint-e ? marié-e ?
- Si l'enquêté-e a des enfants :
  - Comment organisent-ils et elles le matin et le soir, en terme de déplacements entre les différents lieux de vie ?
  - Qui prend en charge les enfants dans les trajets quotidiens ?
  - L'organisation familiale d'après l'école ou la crèche est-elle la même tous les jours ?
  - Quelle répartition du soin quotidien une fois les enfants rentrés à la maison, le soir ?
  - Grossesse et congé maternité ? Comment la personne a vécu cela ?
  - Temps partiel ?
  - Aide grand-parentale ? En semaine et pendant les vacances.
  - Activités extrascolaires enfants ?
- Qui s'occupe des tâches domestiques : le ménage / les courses ? Drive ? Comment s'organise-t-il-elle ?

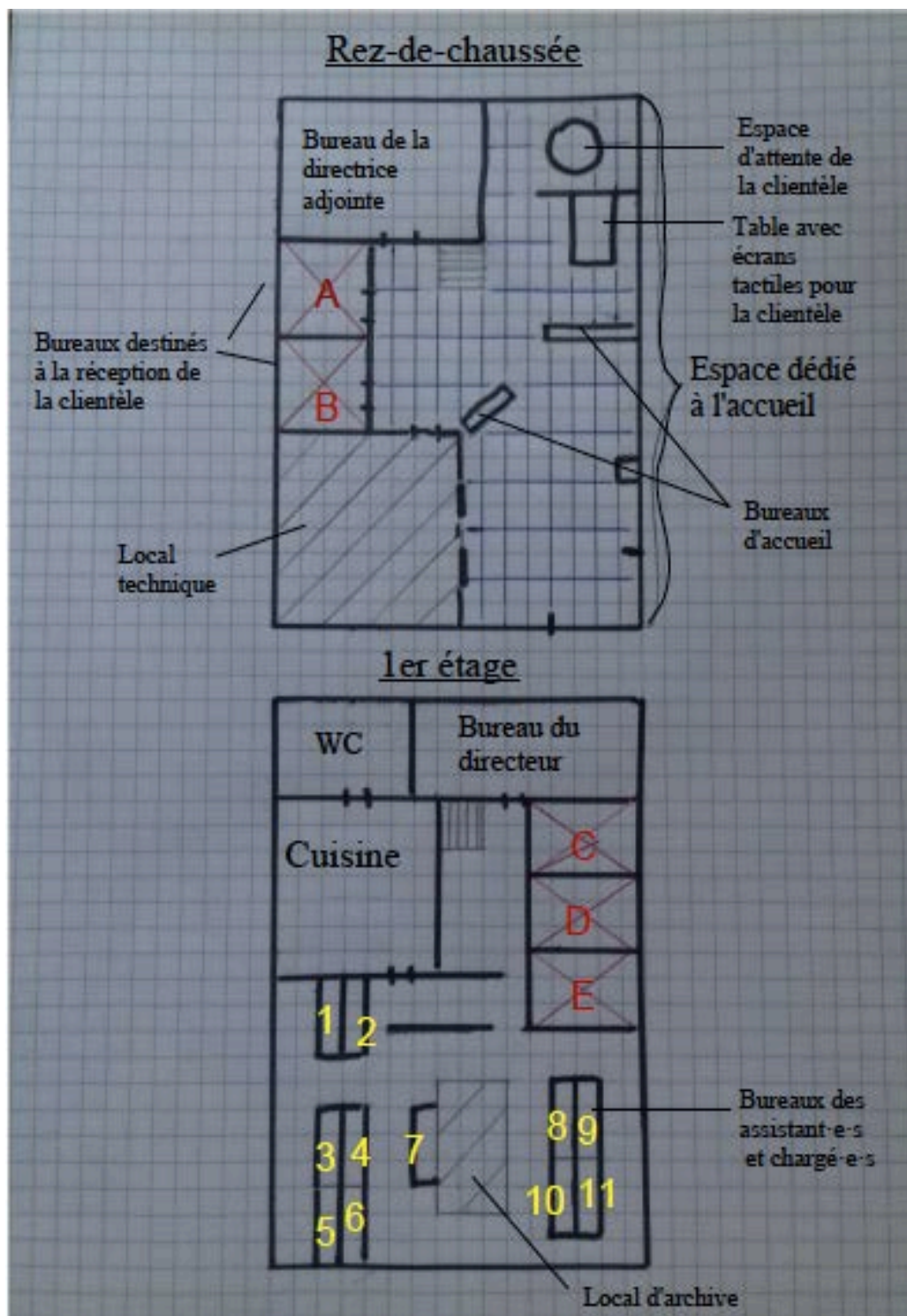
### **Care et manques de soin dans le monde professionnel**

- Quels projets professionnels dans le futur ?
- Comment s'est passée arrivée dans l'agence ? Trouver sa place parmi un groupe aussi soudé : n'est-ce pas trop difficile ?
- Vie en open-space : comment se sont-ils ou elles acclimatés ? Points négatifs ?
- Si ils et elles avaient la possibilité de retourner en bureaux individuels, le feraient-ils ?
- Quelle opinion sur le travail un samedi sur deux ? Quelle organisation pour les samedis ?
- Quelle perception de la vie avec les collègues ? Un paradoxe entre création d'amitiés fortes / contrôle et jugement mutuel ?
- Les moments en commun : le café du matin et le déjeuner du midi. Qu'est-ce qu'il-elle en pense ?
- Se considèrent comme étant disponible pour votre famille s'ils ont besoin de vous durant la journée de travail ?
- Nombre d'interactions liées aux TIC ?
- Utilisation d'internet à des fins personnelles ?
- Parler du management très chiffré : pas trop difficile ?
- En général pendant les évaluations et entretiens hebdomadaires, mensuels et annuels réalisés avec le directeur d'agence et la directrice d'adjointe :
  - Qu'est-ce qui se dit ?
  - Ce n'est pas un moment trop stressant ?
  - Quelle est la pression la plus forte entre celle du management, des clients et des collègues ?



## Annexe 3 – Plan de l'agence Saint-Vincent

Ce croquis n'est pas réalisé à l'échelle. Sur les bureaux : 1) Camille, 2) Pauline, 3) Nicolas, 4) Tarik, 5) Magda, 6) Hélène, 7) Damien, 8) Laetitia, 9) Sonia, 10) Djamila, 11) Élodie.



## BIBLIOGRAPHIE

- AMSELLEM Norbert, *Le Travail et ses dehors. Porosité des temps, pluralité des vies : un débat sociologique*, Paris, L'Harmattan, 2013.
- AVRIL Christelle, CARTIER Marie, SERRE Delphique, *Enquêter sur le travail. Concepts, méthodes, récits*, Paris, La Découverte, 2010.
- AVRIL Christelle, *Les Aides à domicile : un autre monde populaire*, Paris, La Dispute, 2014.
- BARRÈRE-MAURISSON Marie-Agnès, BATTAGLIOLA Françoise, BECCALLI Bianca [et al.], *Le Sexe du travail : structures familiales et système productif*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 1984.
- BARRÈRE-MAURISSON Marie-Agnès, *La Division familiale du travail. La vie en double*, Paris, PUF, 1992.
- BARRÈRE-MAURISSON Marie-Agnès, *Travail-famille : le nouveau contrat*, Paris, Gallimard, 2003.
- BATTAGLIOLA Françoise, BUISSON Monique, PITROU Agnès, ROUSIER Nicole, RUFFIER Jean, TOUSSAINT Yves, « La continuité de l'activité professionnelle : trajectoires d'employées du secteur tertiaire », *Sociologie du travail*, 1984, Vol. 26, n°3, p.290-307.
- BESSIN Marc et GAUDART Corinne (Intro. et direction du numéro), « Les temps sexués de l'activité », *Temporalités*, n°9, mis en ligne le 07.10.2009, consulté en août 2015, URL : <http://temporalites.revues.org/1036>.
- BESSIN Marc, « Parcours de vie et temporalités biographiques : quelques éléments de problématique », *Informations sociales*, n°156, 2009, p.12-21.
- BESSIN Marc, BIDART Claire, GROSSETTI Michel (dir.), *Bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement*, Paris, La Découverte, 2010
- BERTAUX-WIAME Isabelle, *Les Temps modernes de la poste : vie privée, travail public et réforme managériale*, Boulogne-Billancourt, Mission de la recherche de la Poste, 1999.
- BERREBI-HOFFMANN Isabelle (dir.), *Politiques de l'intime. Des utopies sociales d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui*, Paris, La Découverte, 2009.\$
- BEVORT Antoine et JOBERT Annette, *Sociologie du travail. Les relations professionnelles* [Deuxième édition], Paris, Collection U, Armand Colin, 2011.
- BIDET Alexandra, SCHOENI Dominique, « Décrire les présences au travail, analyser la structuration de la vie sociale », *Analyser les présences au travail : visibilité et invisibilité, ethnographiques.org*, n°23, décembre 2011, consulté en octobre 2015, URL : <http://ethnographiques.org/2011/Bidet,Schoeni>
- BIDET Alexandra, *L'Engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ?*, Paris, PUF, 2011.
- BOBILLIER-CHAUMON Marc-Éric, DUBOIS Michel, RETOUR Didier, « Les professionnels de la banque – Le cas des chargés de clientèle. » *Revue française de gestion*, n°168-169, 2006, p.205-219.
- BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Ève, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

- BOUFFARTIGUE Paul, *Temps de travail et temps de vie*, Paris, PUF, 2002.
- BOULET Elsa, « Mère-en-devenir et travailleuse : la grossesse sur le lieu de travail comme enjeu de la "conciliation" », *Travail et maternité dans l'aire méditerranéenne. Réfléchir pour mieux agir*, Paris, L'Harmattan, 2016.
- BROADBENT Stefana, *L'Intimité au travail. La vie privée et les communications personnelles dans l'entreprise*, Limoges, FYP éditions, 2011.
- BRUGÈRE Fabienne, *L'Éthique du « care »*, Paris, PUF, 2014.
- BRUN-HURTADO Élisabeth, *Tous commerciaux ? Les salariés de l'agence dans les transformations de la banque des années 1990-2000*, Thèse de doctorat, Université d'Aix-Marseille, 2005.
- CHABAUD-RYCHTER Danielle, FOUGEYROLLAS-SCHWEBEL Dominique, SONTTHONNAX Françoise, *Espace et temps du travail domestique*, Paris, Librairie des Méridiens, 1985.
- COMMAILLE Jacques, *Les Stratégies des femmes : travail, famille et politique*, Paris, La Découverte, 1993.
- DAMAMME Aurélie, PAPERMAN Patricia, « Temps du care et organisation sociale du travail en famille. », *Temporalités*, n°9, 2009, mis en ligne le 07.10.2009, consulté en octobre 2015, URL : <http://temporalites.revues.org/1036>.
- DATCHARY Caroline, *La Dispersion au travail*, Toulouse, Octares, 2011.
- DELAHAYE Hélène, *Dissonances et convergences entre conduites du quotidien et productions de service : le cas du réseau des bureaux de poste*, Thèse de doctorat en Sociologie, Université Paris-Est, 2009.
- DELPHY Christine, *L'ennemi principal. 1. Économie politique du patriarcat*, Paris, Syllepses, 1998.
- DELPHY Christine, *L'ennemi principal. 2. Penser le genre*, Paris, Syllepses, 2001.
- FLOTTES Anne, « La consubstantialité des expériences de travail professionnelles et domestiques », *La nouvelle revue du travail*, n°3, mis en ligne en novembre 2013, consulté en décembre 2016, URL : <http://nrt.revues.org/1348>.
- GENIN Émilie, *La Porosité des temps chez les cadres : Proposition d'un modèle d'interactions entre temps personnel et temps professionnel*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, HEC, 2007.
- GILLIGAN Carol, HOCHSCHILD Arlie, TRONTO Jane, *Contre l'indifférence des privilèges. À quoi sert le care*, Paris, Payot, 2013.
- GOVILLOT Stéphanie, « Après une naissance, un homme sur neuf réduit ou cesse son activité contre une femme sur deux », *INSEE Première*, n°1454, 2013.
- GUIDER Hervé, ROUX Michel, *La Banque coopérative en Europe. Stratégies et défis*, Paris, Revue Banque Edition, 2009.
- HAICAULT Monique, « La gestion ordinaire de la vie en deux », *Sociologie du travail*, 1984, n°3, p.268-277.
- HAICAULT Monique (responsable scientifique) Laboratoire de sociologie (Toulouse), *La Vie en deux. Ouvrières de l'électronique en habitat individuel du péri-urbain toulousain*, Paris, Plan construction et habitat, 1985.

- HOCHSCHILD Arlie Russel, *The Managed Heart*, Berkeley, The University of California Press, 1983.
- HOCHSCHILD Arlie Russel, *The Time Bind : When Work Becomes Home and Home Becomes Work*, New York, Metropolitan Books, Henry Holt and Company, 1997.
- HOCHSCHILD Arlie Russel, Anne Machung, *The Second Shift* [1989], New York, Penguin Books, 2003
- ICHOU-COUSSEMENT Nicole, *Les Employés de banque du C.N.E.P. et de la B.N.C.I. : parcours de travail et temps de vie. 1848-1970*, Thèse de doctorat en Histoire, Université Paris 10, 2001.
- KERGOAT Danièle, « Rapports sociaux et division du travail entre les sexes », *in* Margaret Maruani (dir.), *Femmes, genre et sociétés*, Paris, La Découverte, 2005, p.94-101.
- KERGOAT Danièle, *Se battre, disent-elles*, Paris, La Dispute, 2012.
- LALLEMENT Michel, *Sociologie des relations professionnelles* [1996], Paris, Repères, La Découverte, 2008.
- LALLEMENT Michel, *Temps, travail et modes de vie*, Paris, PUF, 2003.
- LAPEYRE Nathalie et LE FEUVRE Nicky, « Concilier l'inconciliable ? Le rapport des femmes à la notion de "conciliation travail-famille" dans les professions libérales en France. », *Nouvelles Questions Féministes*, Paris, Vol. 23, n°3, 2004, p.42-58.
- LAUFER Jacqueline, MARRY Catherine, MARUANI Margaret, *Le Travail du genre, Les Sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe*, Paris, La Découverte, 2003.
- LAUGIER Sandra et PAPERMAN Patricia (éds.), *Le Souci des autres. Éthique et politique du care*, Paris, Éditions de l'EHESS, 2005.
- LAUGIER Sandra, MOLINIER Pascale, PAPERMAN Patricia, *Qu'est ce que le care ?*, Paris, Payot, 2009.
- LAZARUS Jeanne, « Faire crédit : de la noble tâche à la corvée », *Revue Française de Socio-Économie*, 2012, n°9, p.43-61.
- LE DOUARIN Laurence, « Les chemins de l'articulation entre vie privée et vie professionnelle. Les usages personnels des technologies de l'information et de la communication au bureau », *Réseaux*, n°140, 2007, p.101-132.
- LE DOUARIN Laurence, « "C'est personnel !" L'usage des TIC par les cadres dans l'articulation des temps sociaux : vers une évolution de la rationalisation au travail ? », *L'Homme et la société*, n°163-164, 2007, p.75-94.
- LECAT Benoît « Du monocanal bancal au multicanal infernal : tend-on vers un point d'équilibre ? », *Les Cahiers du numérique*, Vol. 4, 2003, p.131-152.
- LEFEVRE Cécile, PAILHÉ Anne, SOLAZ Ariane, « Comment les employeurs aident-ils leurs salariés à concilier travail et famille ? » *Population et sociétés*, n°440, décembre 2007.
- LEIDNER Robin, « Serving Hamburgers and Selling Insurance : Gender, Work and Identity in Interactive Service Jobs », *Gender and Society*, Vol 5, n°2, 1991, p.154-177.
- LESNARD Laurent, *La Place du travail et de la famille dans les emplois du temps*, Thèse de doctorat en Sociologie, Université de Versailles-St-Quentin-en-Yvelines, 2004.

- LEVY-LEBOYER Maurice (dir.), *Les Banques en Europe de l'Ouest de 1920 à nos jours*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 1995.
- LHOMME Geneviève, ROBERT DE MASSY Olivier, « La formation : un investissement nécessaire pour le capital humain des banques », *Revue d'économie financière*, n°104, 2011, p.179-194.
- MARTIN Corinne, *Le Téléphone portable et nous : en famille, entre amis, au travail*, Paris, L'Harmattan, 2007.
- MARUANI Margaret (dir.), *Les Nouvelles Frontières de l'inégalité. Hommes et femmes sur le marché du travail*, Paris, La Découverte, 1998.
- MARUANI Nargaret (dir.), *Travail et genre dans le monde*, Paris, La Découverte, 2013.
- MARUANI Margaret, MERON Monique, *Un siècle de travail des femmes en France 1901-2011*, Paris, La Découverte, 2012.
- MÉDA Dominique, *Le Travail. Une valeur en voie de disparition ?* [1995], Paris, Flammarion, 2010.
- MÉDA Dominique, *Le Temps des femmes. Pour un nouveau partage des rôles*. Paris, Flammarion, 2001.
- MESSING Karen, PRÉVOST Johanne, « Stratégies de conciliation d'un horaire de travail variable avec des responsabilités familiales », *Le Travail humain*, vol. 64, n°2, 2001, p.119-143.
- MOLINIER Pascale, *Les Enjeux psychiques du travail. Introduction à la psychodynamique du travail*, Paris, Payot & Rivages, 2006.
- MONJARET Anne, « Être bien dans son bureau. Jalons pour une réflexion sur les différentes formes d'appropriation de l'espace de travail. » *Ethnologie française*, Vol.26, n°1, 1996, p.129-139.
- MOULÉVRIER Pascale, « Les structures sociales du marché bancaire en France », *Revue Française de Socio-Économie*, n°9, 2012, p.23-41.
- MOULÉVRIER Pascale, Charles SUAUD, « Les usages institués et stratégiques de l'histoire d'une organisation : le Crédit Mutuel », *Sociologies pratiques*, n°29, 2014, p. 73-82.
- MOULÉVRIER Pascale, « Banques coopératives : une place sociale dans la finance », in CHAMBOST Isabelle, LENGLET Marc, TADJEDDINE Yamina (dir.), *La Fabrique de la finance*, Paris, Presses du Septentrion, 2015.
- NICOLE-DRANCOURT Chantal (dir.), *Conciliation travail-famille : attention travaux*, Paris, L'Harmattan, 2009.
- NODDINGS Nel, *Caring. A Feminine Approach to Ethics and Moral Education*, Berkeley, Los Angeles, University of California Press, 1984.
- PAILHÉ Ariane et SOLAZ Anne (dir.), *Entre famille et travail. Des arrangements de couple aux pratiques des employeurs*, Paris, Recherches, La Découverte, 2009.
- PAILHÉ Ariane, SOLAZ Anne, « Concilier, organiser, renoncer : quel genre d'arrangements ? », *Travail, genre et sociétés*, vol. 24, n°2, 2010, p.29-46.
- PIOTET Françoise, *Emploi et travail. Le grand écart*, Paris, Armand Colin, 2007.



- PILLON Thierry, « Retour sur quelques modèles d'organisation des bureaux de 1945 à aujourd'hui », *Nouvelle Revue du Travail*, n°9, mis en ligne en 2016, consulté en janvier 2017, URL: <http://nrt.revues.org/2860>.
- PORTET Stéphane, « La politique de la "conciliation" entre vie professionnelle et vie familiale en Pologne. Le cas du travail à temps partiel (1970-2003) », *Nouvelles Questions Féministes*, Vol. 23, n°2, 2004, p.49-70.
- ROSA Hartmut, *Aliénation et accélération: vers une théorie critique de la modernité tardive*, Paris, La Découverte, 2012.
- ROUX Xavier, « Les professionnels de la vente dans les banques : conseillers en vitrine, commerciaux en coulisses ? », in DEMANZIÈRE Didier, GADÉA Charles (dir.), *Sociologie des groupes professionnels, acquis récents et nouveaux défis*, Paris, La Découverte, 2009, p.310-320.
- SILVERA Rachel, « Temps professionnels et familiaux en Europe : de nouvelles configurations », *Travail, genre et sociétés*, vol. 24, n°2, 2010, p.63-88.
- SINGLY (DE) François, *Fortune et infortune de la femme mariée* [1987], Paris, PUF, 2004.
- SINGLY (DE) François, *Sociologie de la famille contemporaine*, Paris, Armand Colin, 2007.
- THOEMMES Jens, « La fabrique des normes temporelles du travail », *La Nouvelle revue du travail*, n°1, mis en ligne en décembre 2012, consulté en janvier 2017, URL: <https://nrt.revues.org/153>.
- TRONTO Joan, *Un monde vulnérable. Pour une politique du care* [*Moral Boundaries. A Political Argument for an Ethic of Care*, New York et Londres, Routledge, 1993], traduction par Hervé Maury, Paris, La Découverte, 2009.
- VEZINAT Nadège, « "La Banque Postale réinvente le crédit": genèse d'un service controversé (1971-2010) », *Revue Française de Socio-Economie*, n°9, 2012 p.63-81.
- VEZINAT Nadège, « De la cravate au tailleur : la féminisation sans l'égalité au sein de la Banque Postale », *Sociologie du travail*, n°55, 2013, p.76-96.
- VEZINAT Nadège, « Catégorisation des irrégularités et différenciation des sanctions. La Poste face au repérage des malversations de ses agents. », *Terrains et travaux*, n°22, 2013, p.77-94.
- ZIMMERMANN Bénédicte, *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels* [2<sup>ème</sup> édition], Paris, Economica, 2014.