

EVELYNE ROUSSELET
SYLVIE CHEVRIER

IRG (EA 2354), Université Paris-Est, UPEM

VALÉRIE PALLAS

IRG (EA 2354), Université Paris-Est, UPEC



Travail de réparation identitaire en temps de crise

Les salariés des banques dans la tourmente

Depuis la crise financière, les banques traversent une profonde crise de réputation. Cet article analyse les conséquences de cette crise sur l'identité des salariés des banques. Il montre que le nombre de salariés peu touchés dans leur identité professionnelle par la crise est réduit. Il révèle aussi, chez ceux qui sont affectés, de nouveaux types ou modalités de travail identitaire en situation de crise de réputation. La recherche s'attache également aux conséquences managériales du travail identitaire des salariés pour les banques.

La crise financière récente a placé le secteur bancaire au cœur de la tourmente. Le comportement de ses acteurs a régulièrement été soumis à la critique de la presse, des associations de consommateurs et des experts (Barbot, 2010 ; de Rosa *et al.*, 2010). La participation des banques au marché financier des dérivés de crédit qui est à l'origine de la crise financière a été sévèrement condamnée. La crise financière a ainsi plongé les banques dans une crise de réputation. Interrogés en 2008 et 2009, des jeunes de 18 à 25 ans associaient par exemple des mots durs, tels que abus, détournement, manque de confiance, au secteur bancaire (Mercanti-Guéryn, 2011). De par la restriction du crédit, les banques ont aussi constitué le vecteur de la transmission de la crise de la sphère financière à la sphère économique (Blot et Timbeau, 2009), ce qui a contribué à accroître les critiques.

Les traders, dont le métier et le niveau de rémunération ont été dévoilés au moment de la crise financière, ont bien sûr été mis en accusation. Mais plus généralement, ce sont les banquiers qui ont été dénoncés : « La crise a révélé au grand public les pratiques douteuses de certains banquiers »¹ ; « Trop souvent les banquiers ont fait des spéculations pour leur propre compte. Ne gagnant pas d'argent sur le crédit, ayant perdu leur capacité à évaluer les risques, ils se sont engouffrés dans cette spirale diabolique »². La publication en 2009 par Georges Pauget, président de la Fédération bancaire française, d'une réponse titrée « Faut-il brûler

les banquiers ? » témoigne de la virulence des propos à leur égard.

Depuis le développement des banques commerciales à la fin du 19^e siècle, « le banquier a cessé d'être une personne physique pour devenir une institution » (Oudiette, 1955, p. 121). Pour autant, dans le langage courant, le terme « banquier » continue à être associé aux salariés des banques. Les clients particuliers l'utilisent pour qualifier leurs conseillers en agence bancaire (Brun-Hurtado, 2005). L'usage très fréquent du terme « banquier » dans les médias au moment de la crise financière a ainsi contribué à entraîner les salariés des banques dans le discrédit de leur employeur. Comment ces salariés se sont-ils arrangés avec cette crise de réputation ?

Cette question est d'autant plus intéressante que le secteur bancaire est l'un des premiers employeurs privés en France. Ses salariés ont, pour la majeure partie d'entre eux, continué à travailler dans leur banque. Le marché du travail dans ce secteur est traditionnellement fermé (Dressen, 2002) ; il est même plutôt interne pour les techniciens et les cadres dans l'activité de la banque de détail (De Larquier *et al.*, 2012) qui représente environ 70 % des effectifs³. La crise a de plus conduit à un recul des démissions⁴. Les salariés n'ont donc pas pu, pour une grande majorité, échapper à la crise de réputation de leur secteur et de leur employeur. Or ces formes de crise peuvent bouleverser l'identité au travail (Breit, 2014 ; Gendron et Spira, 2010).

1. *Problèmes économiques*, Editorial, janvier 2009.

2. *Le Figaro*, « Crise : les banques sont-elles oui ou non coupables ? », 23 février 2009.

3. Source : Observatoire des métiers bancaires.

4. D'après Jean-Claude Guéry, directeur des affaires sociales de l'AFB.

L'objet de cet article est d'étudier le travail identitaire que les salariés bancaires ont mis en œuvre pour y faire face. Pour ce faire, nous définissons d'abord l'identité et le travail identitaire. Nous nous concentrons ensuite sur le travail identitaire en situation de crise, et plus particulièrement de crise de réputation qui affecte un collectif de travail et non seulement des individus isolément. Cette revue de littérature doublée de l'examen des spécificités du secteur bancaire nous permet de construire une grille pour analyser la manière dont les salariés des banques s'arrangent ou non avec la crise au plan identitaire.

Notre recherche, qui s'appuie sur une méthodologie qualitative, révèle que les salariés des banques traversent la crise de réputation de façon variée, au niveau de l'ampleur de la perturbation identitaire, de la nature des bouleversements identitaires, des types de travail identitaire mis en œuvre et de l'efficacité de ce travail de réparation. La crise de réputation touche un nombre réduit de salariés dont l'identité professionnelle est déjà profondément mise à mal par les restructurations successives de leur banque. Elle altère par ailleurs différemment l'identité au travail des autres salariés selon leurs perceptions de la responsabilité des banques et de leur employeur dans la crise financière. Ces salariés s'engagent dans un travail identitaire selon différents types dont deux n'avaient pas été identifiés jusqu'ici dans la littérature. La recherche met enfin en évidence les limites du travail identitaire pour certains salariés qui ne parviennent pas à restaurer une image stable et cohérente d'eux-mêmes au travail.

I – REVUE DE LITTÉRATURE

1. Identité et travail identitaire

L'identité renvoie aux significations, construites au cours d'interactions sociales, que les individus associent à eux-mêmes quand ils répondent à la question « qui-suis-je ? » (Cerulo, 1997). Elle est étroitement liée à l'estime de soi (Sillince et Brown, 2009). Plusieurs cadres théoriques, qui ne sont pas nécessairement exclusifs, sont utilisés pour l'étude de l'identité (Brown, 2015). Pour notre part, nous abordons l'identité par le biais de la cognition sociale (Hogg et Terry, 2000) et de l'interactionnisme symbolique (Blumer, 1969). De l'approche cognitive, nous retenons que l'identité résulte de processus cognitifs (perceptions, raisonnements, émotions ressenties) à l'œuvre dans les interactions sociales. Les émotions occuperaient même selon Hay (2014) une place centrale dans le processus de construction identitaire. À partir de l'interactionnisme symbolique, nous ajoutons que l'identité se construit au travers d'actions et d'interactions gouvernées par un processus interprétatif et la production de sens (Brown, 2015). Ces approches de l'identité mettent en exergue la dimension interactive de l'identité qui se forge dans les relations entre soi et les autres, qui est donc à la fois revendiquée par l'individu et assignée socialement. Elles mettent également l'accent sur la dynamique de l'identité qui se construit en permanence à travers un travail identitaire. Selon Sveningsson et Alvensson (2003), le travail identitaire consiste à créer, réparer, maintenir, renforcer ou réviser les constructions identitaires de sorte qu'elles apportent un sentiment de cohérence et de

singularité par rapport aux autres individus. C'est un phénomène continu qui s'appuie sur une multitude de processus. [Brown \(2015\)](#) en recense une quinzaine : revendiquer, affirmer, accepter, se conformer, résister, séparer, rejoindre, définir, limiter, border, stabiliser, interpréter (*sense-making*), réconcilier, restructurer. Le travail identitaire s'opère à la fois par le discours (par exemple revendiquer) et l'action (par exemple s'affilier à des groupes).

2. Travail identitaire et crise de réputation

En temps ordinaires, le travail identitaire est instinctif et l'adaptation aux changements de l'environnement se fait graduellement sans que l'individu ait une conscience claire des processus à l'œuvre. Il est plus intense et devient parfois conscient en cas de crise ([Alvesson et Willmott, 2002](#)). [Petriglieri \(2011\)](#) propose un modèle synthétique des types de réponse en cas de menace identitaire. Cependant, la majorité des stratégies qu'elle identifie vise à éliminer la menace, ce qui est possible lorsque la menace réside dans une source locale précisément délimitée, comme dans le cas du harcèlement individuel. Dans le cas des crises de réputation, la menace ne peut pas être aisément éliminée par ceux qui la subissent ; il s'agit d'une identité collective indésirable socialement assignée.

Deux recherches se sont plus particulièrement penchées sur le travail identitaire en contexte de crise de réputation dans des secteurs autres que le secteur bancaire. Dans la première, [Gendron et Spira \(2010\)](#) analysent les processus par lesquels d'anciens salariés d'Arthur Andersen questionnent leur identité professionnelle et

organisationnelle après la faillite de l'entreprise pour faute professionnelle et sa diabolisation par les médias. Ils distinguent quatre types de travail identitaire : la désillusion, le ressentiment, la rationalisation et l'espérance. Chaque type est défini selon deux dimensions. Elles concernent le degré de remise en cause par les salariés de leur identification envers leur ancienne entreprise (première dimension) et envers le métier d'expert-comptable (seconde dimension). Cette remise en cause est liée dans le premier cas à la part de responsabilité que les salariés attribuent à leur entreprise dans sa propre chute, et dans le second, au jugement qu'ils portent sur la progression de la dimension commerciale dans ce secteur.

Dans la seconde recherche, [Breit \(2014\)](#) montre comment les employés d'une agence gouvernementale réputée dysfonctionnelle font face aux attaques médiatiques dont elle fait l'objet. Il met ainsi en évidence quatre stratégies discursives de réparation identitaire associées à diverses formes de relation à la critique sociale qui frappe l'agence et aux processus d'identification ou de dés-identification à l'organisation qu'elles induisent. L'acceptation consiste à accepter les critiques, à se les approprier mais à se projeter dans un futur meilleur : l'organisation souffre de défauts de jeunesse inévitables qui seront corrigés avec le temps. La condamnation consiste à questionner la légitimité des critiques : aux mises en cause extérieures sont opposés des faits précis censés rétablir la vérité. Se présentant comme victimes de calomnies, les employés peuvent, dans l'entre-soi, restaurer leur estime d'eux-mêmes. La distanciation vise à créer une distance entre soi et l'organisation critiquée. Par exemple, les employés en

front-office se désolidarisent de la direction qui porte la responsabilité. D'autres estiment qu'ils sont personnellement loin de ce qui peut se dire globalement à propos d'une grande administration. Sous différentes modalités, ces réponses identitaires correspondent à la construction d'une « insularité » qui sépare l'individu d'un continent à la dérive. Le calibrage positif renvoie à une valorisation de la critique qui inspire les salariés et les pousse, comme un aiguillon, à une amélioration des pratiques. Les normes de jugement sur la qualité du travail se déplacent ; les critiques relèvent le niveau d'exigence en matière de performance.

Ces deux typologies ne sont pas construites de la même manière. Gendron et Spira utilisent des critères de comparaison systématiques (degré de mise en question de l'identité organisationnelle et de métier) tandis que Breit propose des descriptions narratives de quatre réponses identitaires qui ne sont pas comparées point à point. Malgré leurs différences de conception et de dénomination, les deux typologies présentent certaines similitudes. On peut ainsi identifier une parenté entre ressentiment et condamnation ; dans les deux cas, le travail identitaire consiste à disqualifier les critiques et à rejeter les responsabilités de la crise de réputation à l'extérieur de l'organisation d'appartenance. L'identification à cette dernière est maintenue et, dans l'entre-soi, les membres de l'organisation expriment leur sentiment d'être des victimes. De même, une proximité existe entre rationalisation et distanciation. Dans les deux cas, les personnes construisent une distance avec ceux qui, à leurs yeux, portent la responsabilité de la crise de réputation et elles tentent de se détacher émotionnellement de la situation. L'espérance et le calibrage positif

se rejoignent également par le travail identitaire qui consiste à faire de la critique une opportunité d'amélioration. Cependant, ces rapprochements ne rendent pas justice aux nuances entre les deux typologies sans compter que les deux dernières catégories, la désillusion d'un côté et l'acceptation de l'autre, ne correspondent pas. Nous faisons donc l'hypothèse que ces typologies sont à la fois étroitement liées aux terrains à partir desquels elles ont émergé mais qu'elles constituent aussi un premier socle vers des catégories de réponse identitaire généralisables. En d'autres termes, elles n'épuisent pas le sujet du travail identitaire en contexte de crise de réputation car d'autres réponses sont susceptibles d'émerger sur des terrains différents.

Notre terrain de recherche – le secteur bancaire – présente des différences avec ceux des deux recherches présentées précédemment. En premier lieu, ces dernières portent sur la crise de réputation d'une organisation emblématique alors que nous nous intéressons aux salariés du secteur bancaire en général et non aux anciens salariés d'une entreprise précise (Lehman Brothers par exemple). Le fait que ce soit le secteur dans son ensemble qui est touché, et pas seulement leur employeur, pourrait offrir une nouvelle prise pour le travail identitaire. Les salariés sont en effet susceptibles de questionner ce vaste amalgame sectoriel qui les menace. Ils pourraient ou non – et dans des mesures différentes – utiliser l'implication de l'ensemble des banques dans la crise financière pour dédouaner leur employeur ou réduire sa responsabilité. Leur identité métier et leur identification à l'organisation pourraient alors être touchées différemment. Nous nous interrogeons donc sur l'attribution

des responsabilités de la crise financière par les salariés et cherchons à comprendre comment cette perception des responsabilités de la crise influence la manière dont les salariés sont touchés dans leur identité et le travail identitaire qu'ils mettent en œuvre. Une autre différence entre le secteur bancaire et les deux autres terrains de recherche tient au fait que les banques exercent de nombreuses activités qui n'ont pas la même proximité avec les origines de la crise financière. La crise de réputation du secteur peut donc toucher différemment les salariés selon le domaine d'activité au sein duquel ils exercent mais surtout favoriser un travail identitaire différent, les salariés de certaines activités éloignées de la crise financière pouvant chercher à se distancier des salariés de leur banque travaillant dans des activités qui sont directement impliquées. Dans ce contexte particulier de crise sectorielle, cette recherche reste donc ouverte à la possibilité de saisir des types de travail identitaire non encore identifiés dans les cas de crise de réputation d'une organisation.

Enfin, si les deux recherches (Breit, 2014 ; Gendron et Spira, 2010) identifient des stratégies identitaires qui semblent efficaces pour restaurer une image positive de ceux qui les mettent en œuvre, d'autres travaux montrent que le travail identitaire ne permet pas toujours de faire face avec succès à une menace identitaire. Ainsi, en s'intéressant au travail identitaire de musiciens qui s'efforcent de résister à une identité qui leur est assignée et qu'ils rejettent, Beech *et al.* (2016) soulignent que ces derniers ne parviennent pas toujours à restaurer une identité assumée. Précisément, l'identité de « créatifs » qu'ils revendiquent est continuellement en tension avec les attentes en

matière de performance commerciale qu'ils subissent. Leur travail identitaire ne leur permet pas de résoudre cette divergence et la plupart luttent continuellement sans résoudre les tensions. Dès lors, concluent les auteurs, le travail identitaire n'est pas toujours un moyen de réaffirmer son identité mais peut se traduire par un questionnement continu et inconfortable de l'identité. Il s'agit donc de voir si, face à la crise de réputation de leur secteur, les salariés des banques parviennent grâce à leur travail identitaire à restaurer une image solide d'eux-mêmes.

En résumé, notre recherche vise à examiner le travail identitaire des salariés du secteur bancaire face à la crise de réputation qu'il subit. Nous cherchons à comprendre en amont quelle(s) responsabilité(s) dans la crise financière les salariés des banques attribuent à leur employeur. Puis notre démarche est guidée par le questionnement suivant : En quoi cette attribution de responsabilité influence-t-elle leur travail identitaire ? Quels sont les types et modalités de travail identitaire utilisés pour faire face à la crise de réputation du secteur bancaire ? Le travail identitaire effectué restaure-t-il efficacement l'identité des salariés bancaires ?

II – CONSTRUCTION D'UNE GRILLE D'ANALYSE

À partir des travaux de Gendron et Spira (2010) et Breit (2014), nous avons construit une grille d'analyse du travail identitaire des salariés du secteur bancaire. Nous ne nous sommes pas limités aux stratégies elles-mêmes, pour deux raisons. La première est que, en toute rigueur, les deux typologies ne peuvent pas s'additionner. La deuxième est

Tableau 1 – Grille d’analyse du travail identitaire des salariés bancaires en contexte de crise de réputation

Recherche de Gendron et Spira	Recherche de Breit	Grille d’analyse retenue
Degré de critique envers Arthur Andersen	Internalisation ou rejet de la critique sociale	1. Attribution des responsabilités des crises financière et de réputation
Identification à l’organisation Arthur Andersen	Identification à l’agence	2. Identification à son employeur (banque)
Identification au métier d’expert-comptable	–	3. Identification au secteur bancaire (métier)
Mention d’un détachement émotionnel dans la stratégie de rationalisation	Mention d’émotions fortes dans deux types (acceptation, calibrage positif)	4. Emotions exprimées
Types de travail identitaire (désillusion, ressentiment, rationalisation, espérance)	Stratégies discursives de travail identitaire (acceptation, condamnation, distanciation, calibrage positif)	5. Modalités de travail identitaire

Source : à partir de [Gendron et Spira \(2010\)](#) et [Breit \(2014\)](#).

que, selon [Breit \(2014\)](#), les stratégies ne sont pas exclusives ; les acteurs recourent simultanément ou dialectiquement à plusieurs pratiques discursives et les processus d’identification sont ambivalents (p. 237-238).

Dès lors, notre grille d’analyse nous permet de situer les salariés des banques de notre échantillon au regard des éléments suivants : 1) attribution des responsabilités de la crise, 2) identification à l’organisation, 3) identification au secteur bancaire, 4) émotions exprimées et 5) modalités de travail identitaire mises en œuvre. Dans la section suivante, nous expliquons en quoi cette grille capitalise sur les travaux précédents et en quoi nous l’avons adaptée au contexte de crise sectorielle.

Notre grille (voir [tableau 1](#)) s’intéresse d’abord à la manière dont les salariés

attribuent la responsabilité des fautes qui sont à l’origine des critiques (1). Les travaux précédents s’appuient sur le degré de critique envers l’organisation ([Gendron et Spira, 2010](#)) et sur l’internalisation ou le rejet de la critique ([Breit, 2014](#)). D’un côté du spectre, la responsabilité des fautes commises est assumée (cf. acceptation et calibrage positif/espérance) ; de l’autre, la responsabilité est vivement rejetée (cf. condamnation/ressentiment). Entre les deux, la responsabilité peut être reconnue mais non assumée (cf. désillusion) ou discutée (cf. distanciation/rationalisation). Dans le cas d’une crise de réputation qui touche un secteur et non un employeur en particulier, il nous paraît particulièrement important d’examiner, en amont de l’acceptation de la critique sociale, quel rôle les salariés attribuent à leur entreprise dans le

déclenchement de la crise financière et à qui, selon eux, incombe la crise de réputation du secteur. En effet, la manière dont l'employeur et le secteur sont mis, ou non, en cause est susceptible d'affecter l'identification des individus à leur banque (2) et au secteur bancaire en général (3) : dans quelle mesure s'identifient-ils à eux ou au contraire s'en distancient-ils ? Pour ces deux éléments d'analyse, nous nous appuyons essentiellement sur la recherche de **Gendron et Spira (2010)** qui se focalise sur l'identité organisationnelle des ex-salariés d'Arthur Andersen et sur leur identité de comptable. Mais **Breit (2014)** s'intéresse également au positionnement des employés par rapport à leur organisation lorsqu'il définit la stratégie de distanciation en mettant l'accent sur la construction d'une insularité qui éloigne et coupe l'individu de l'institution mise en cause.

Rendant compte des interviews, les chercheurs mentionnent également l'expression d'émotions vives, comme le sentiment d'être un bouc émissaire ou l'enthousiasme à la perspective d'un renouveau de l'organisation ou au contraire le maintien d'une neutralité émotionnelle. Cette dimension apparaît pertinente dans la mesure où les émotions ressenties (4) constituent, rappelons-le, l'un des processus cognitifs du travail identitaire. Enfin, nous nous penchons sur les modalités de travail identitaire mises en œuvre (5). Nous rendons compte des pratiques discursives ou des comportements touchant à l'identité des salariés des banques sans nous limiter à ceux déjà associés aux huit grands types repérés dans la littérature (désillusion, rationalisation, espérance, ressentiment ; acceptation, condamnation, distanciation et calibrage positif). Ainsi, lorsque **Gendron et Spira**

(2010) s'intéressent aux modalités de travail identitaire propres à chaque type, ils mentionnent par exemple une critique sévère des professionnels coupables, une attitude réflexive qui tente de faire la part des choses et d'en tirer des enseignements, l'affirmation confiante que la profession saura réagir suite à une défaillance présentée comme un signal d'alarme ou encore la recherche de circonstances atténuantes pour les pairs mis en cause. Pour sa part, **Breit (2014)** décrit ses grandes stratégies de travail identitaire à travers des modalités comme la volonté affichée de tirer les leçons des erreurs de jeunesse, la désignation de coupables extérieurs à l'organisation (médias, gouvernement, etc.), la construction d'une insularité pour s'éloigner des pratiques dysfonctionnelles ou encore la revendication de contribuer à une œuvre d'envergure. Dans cette perspective, nous décrivons les modalités de travail identitaire des salariés des banques. Leur analyse nous permet de voir dans quelle mesure nous retrouvons, dans le cas de la crise de réputation d'un secteur tout entier, des modalités associées à des types de travail identitaire identifiés dans la littérature, des modalités nouvelles de ces mêmes types, voire des types nouveaux de travail identitaire.

III – RÉSULTATS

Nous cherchions à comprendre à qui les salariés du secteur bancaire ont attribué la crise financière et en quoi cela influe sur leur identité au travail. Les perceptions des salariés interrogés sont variées. Certains ne s'intéressent pas aux responsables de la crise (groupe 1). Nous expliquons pour ce premier groupe de salariés quelles en sont

MÉTHODOLOGIE

Notre recherche, de nature exploratoire, utilise une méthodologie qualitative. Nous avons interrogé treize salariés choisis pour la diversité de leur profil (âge, ancienneté) et de leur contexte professionnel : type de banque (banque mutualiste ou banque privée), fonction (*front office*, *back office* ou fonction support), localisation dans la banque (siège des groupes bancaires ou activités bancaires de rattachement parmi lesquelles la banque de détail et la banque de financement et d'investissement). Les entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'1h30 ont été conduits sur la base d'un guide d'entretien articulé autour de six thèmes : le parcours professionnel des interviewés, la crise et en particulier ses origines, les acteurs pouvant en être tenus responsables, ses conséquences conjoncturelles et plus structurelles, leurs préoccupations professionnelles, leurs sources de satisfaction au travail. Les entretiens ont tous été retranscrits. Leur contenu a été analysé selon la grille précédemment présentée (cf. [tableau 1](#)).

les raisons. Les autres salariés se positionnent clairement sur la part de responsabilité de leur employeur et de l'ensemble des banques dans la crise financière : certains rejettent toute responsabilité des banques, certains attribuent cette responsabilité à leur employeur, d'autres enfin à l'ensemble des banques. L'attribution de responsabilité permet partiellement d'expliquer en quoi et dans quelles mesures la crise de réputation sectorielle ébranle ou bouleverse l'identité au travail des salariés. Elle ne suffit néanmoins pas à l'expliquer totalement. En effet, l'impact de la crise de réputation sur l'identité au travail des salariés qui reconnaissent la responsabilité de l'ensemble des banques dans la crise, varie selon leur acceptation de la critique sociale. Nous aboutissons dès lors à quatre groupes supplémentaires de salariés (groupes 2 à 5). Nous présentons pour chacun d'eux, la perception qu'ont les salariés des responsabilités de la crise, puis en lien avec nos questions de recherche, son impact sur leur identité au travail, les modalités de

travail identitaire dans lesquelles les salariés s'engagent et dans quelles mesures ces modalités sont efficaces pour restaurer une image positive d'eux-mêmes au travail.

1. Les salariés qui ne s'intéressent pas aux responsables de la crise

Pour trois salariés, la crise de réputation des banques survient à une période où leur identité au travail, et plus particulièrement leur identification à l'organisation, a été largement mise à mal par des restructurations lourdes et successives. Ainsi, une salariée de banque de financement et d'investissement précise : « Parce qu'en fait, quand vous avez plusieurs changements d'organisation, de structure, des fusions, après vous avez, je ne vais pas dire une perte d'identité parce que vous vous retrouvez quand même, mais on peut craindre une perte d'identité ». Ces salariés se sont probablement engagés dans un travail de réparation identitaire bien avant la crise de réputation du secteur mais n'ont

pas réussi à restaurer leur identité au travail. Le mal-être de ces interviewés qui travaillent dans des domaines d'activité bancaires différents, est très perceptible pendant les entretiens. Leur identité au travail est à ce point altérée qu'ils ne semblent pas avoir entendu la critique sociale sur la responsabilité des banques dans la crise. Malgré nos relances en entretien, ils se sont peu positionnés sur la crise et sur la désignation de responsables. La crise de réputation que les banques traversent a un impact marginal sur leur identité au travail et ne les engage donc pas dans un travail identitaire particulier, contrairement aux dix autres salariés.

2. Les salariés qui rejettent toute responsabilité des banques dans la crise et *a fortiori* la critique sociale

Ces deux salariés travaillent au sein de domaines d'activités différents : l'un dans le réseau d'agences d'une banque de détail, l'autre au siège au sein d'une direction financière. Pour eux, les banques sont prises en otage par des Etats très endettés qui leur ont imposé de prendre des risques ou par la réglementation qui les contraint à pratiquer des opérations risquées comme la titrisation. Elles ne semblent pas avoir pu faire autrement que d'adopter les comportements décriés au moment de la crise : « Après, c'est facile de nous taper dessus ». Le retour aux opérations de titrisation en période post-crise témoigne, pour l'un des deux, que les banques n'ont pas d'autres possibilités : « la titrisation en 2008, c'était un gros mot et on se faisait taper dessus, et là on recommence parce que pour diminuer les bilans, il n'y a pas deux façons aujourd'hui pour respecter les réglementations ».

Ce salarié, qui travaille dans un service de capital investissement, avance des arguments plus techniques que l'autre interviewé. Mais les deux partagent le fait d'avoir été blessés par les accusations portées aux banques et aux banquiers. L'émotion restituée par les salariés a été très forte pendant les deux entretiens. Ils ont un fort sentiment d'injustice lié au fait qu'ils endossent personnellement les reproches faits aux banques. C'est le cas pour le salarié de la direction financière : « je n'avais pas l'impression de ne faire que des vilains profits, que des mauvaises choses ». C'est également le cas pour le salarié en agence bancaire parce que la condamnation des banques lui a été directement portée par ses clients et son entourage familial : « Jérôme Kerviel, c'était moi pendant quelques temps ». Leur identité métier est touchée.

Ces salariés ont de réelles difficultés à surmonter ces critiques et à restaurer une image positive du métier de banquier. Si un seul des deux agit pour rétablir sa vérité en faisant du lobbying, ce que la profession a peu fait, et ce qu'il déplore, les deux partagent le fait de s'évader pour rendre leur situation plus acceptable. L'un d'eux se projette dans un poste plus distant du métier de banquier qu'il n'ose pas quitter tant il doit à son employeur et parce que la fonction de Directeur d'agence lui confère un statut social. Il souhaiterait donner une part primordiale aux relations humaines en situation de management plutôt qu'aux relations avec les clients et aux problématiques de risque ou de contrôle, qui constituent le cœur du métier de directeur d'agence. « Je rêverais d'arriver le matin, de traiter mes petits mails, et puis d'aller en accompagnement de préparation de rendez-vous avec mes collaborateurs, voire éventuellement, d'assister aux rendez-vous avec eux, euh, les

accompagner au phoning, leur faire des formations ». L'autre salariée s'évade en insistant sur le potentiel d'évolutions ouvert par la crise : « Au niveau intellectuel, c'est inédit. Je trouve que ce qui se passe c'est inédit... Il y a pas mal de *business model* à réinventer ». Elle est cependant frustrée de ne pas voir réagir les banques pour saisir ces opportunités. De fait, elle démissionnera pour se réorienter professionnellement, quelques mois après l'interview.

3. Les salariés qui attribuent la responsabilité de la crise à leur employeur

Ces quatre salariés, qui occupent des fonctions de *front-office* ou de *back-office* dans des banques de détail ou des banques d'investissement, estiment que leur employeur a une responsabilité dans la crise. Ils tentent de la minimiser. Pour y parvenir, deux d'entre eux mettent en avant la responsabilité conjointe des autres banques dans la crise – « ce n'était pas seulement ma banque, c'était l'ensemble des banques qui fonctionnent comme ça » – voire les comparent. En parlant du rôle de sa banque dans la crise, une directrice d'agence note que « par rapport à d'autres grands réseaux, c'est à moindre échelle. ». Un autre salarié, responsable de *back-office* en banque de détail, cherche à dédouaner sa banque en soulignant que les fauteurs sont plutôt les banques d'investissement. Mais cela ne suffit pas à réduire à néant la responsabilité de sa banque : « Je ne fais pas le même métier que la banque d'investissement mais on est quand même dans le même groupe donc on est dans le même métier quelque part. »

S'ils ont réalisé leur parcours professionnel dans des fonctions et des activités bancaires différentes, ces salariés considèrent tous que la banque dans laquelle ils travaillent a joué un rôle d'ascenseur social pour eux et ils s'y identifient très fortement : « J'ai quand même grandi professionnellement à l'intérieur, l'entreprise m'a aidée à évoluer », « j'ai l'esprit de la banque X, je dirai. J'ai été élevé, j'ai été nourri à la banque ». Le rôle que leur employeur a joué dans la crise entre en tension d'une part, avec cette forte identification organisationnelle qui est perturbée, d'autre part, avec l'attachement de ces salariés à un travail bien fait. Ces derniers se sentent victimes d'être injustement assimilés à des fauteurs : « on a l'impression que nous, on fait bien notre boulot, qu'on nous en demande beaucoup, qu'on est contrôlés partout, et en fait, on se dit : mais ce n'est pas possible, ils ne sont pas au bon endroit les contrôles ». Ils s'engagent dans un travail de réparation identitaire. Nous en décrivons les différentes modalités, chaque salarié pouvant adopter plusieurs d'entre elles. Trois de ces quatre salariés se replient sur leur unité d'appartenance. Cela leur permet de s'approprier l'image professionnelle positive qu'ils ont des salariés de niveaux hiérarchiques inférieurs, des salariés attachés au travail rigoureux qui « à leur niveau [font] bien leur boulot ». Ils soulignent « être bien noté[s] par [leurs] clients », « bien [les] servir », « bien faire ».

Dans le même temps, deux d'entre eux se distancient des cadres dirigeants de leur entreprise de façon à échapper à l'image dégradée de ces derniers, et ce sans débat de loyauté. Ainsi, la responsable adjointe d'un service de trente personnes n'hésite pas à souligner qu'« [elle] fait ce qu'on [lui]

demande ». Cette distance instaurée par deux responsables de *back-office* ayant plus de vingt-cinq ans d'expérience professionnelle a un prix : renoncer au rôle de décisionnaire dans l'entreprise qu'ils ont acquis après une progression hiérarchique assez lente.

Une des salariés de ce groupe opère un repli sur une portion de l'entreprise. Elle érige une frontière entre les métiers de la banque et, en quelque sorte, isole son domaine d'activité (la banque de détail) : « il existe deux grands domaines de banque, les banques d'investissement et puis les banques de proximité comme nous, de dépôts et ça n'a rien à voir ».

Enfin, comme un autre interviewé de ce groupe, cette salariée maintient son identification à l'organisation en distinguant les périodes antérieures et postérieures à la crise, établissant ainsi une frontière temporelle. Ces salariés ne cherchent pas à améliorer l'organisation. Ils valorisent leur employeur : « Maintenant tout est assaini [...], nos salles de marché ne spéculent plus », « on a un patron qui a dit : maintenant, je veux vendre des choses que je comprends moi-même. Donc, il avait tout dit et c'est vrai qu'on a changé. » Ils restaurent l'image de leur organisation. Ils en sont fiers.

4. Les salariés qui attribuent la responsabilité de la crise à l'ensemble des banques et acceptent la critique sociale

Ces deux salariés se distinguent, au sein de l'échantillon, par leur niveau hiérarchique élevé dans des fonctions support. Ces cadres supérieurs qui, de par leur fonction, ont une vision globale de l'entreprise, n'exercent

pour autant pas dans des métiers à l'origine de la crise et n'ont pas de fonctions exécutives. Ils attribuent davantage la responsabilité de la crise aux banques de façon générale qu'à leur employeur. Cela ne constitue pas un moyen, comme pour les salariés du groupe précédent, de minimiser la responsabilité de leur employeur mais témoigne de leur vision des origines de la crise : la construction collective par les banques d'une offre et d'un système de notation des produits au sein duquel les pratiques abusives se sont multipliées.

Alors même que leur poste d'observation et leur fonction devraient leur permettre de comprendre, ils butent sur les raisons qui ont conduit les banques à ces pratiques, si ce n'est « leurs ambitions de grandeur ». Ces cadres, qui ont réalisé la plus grande partie de leur parcours professionnel dans le secteur bancaire, sont bouleversés parce qu'ils ne comprennent ou ne maîtrisent pas la situation : « je participe à quelque chose qui me dépasse ». Les émotions sont fortes. Cette incompréhension provoque chez l'un d'eux un sentiment d'inquiétude quant à la pérennité du métier originel de banquier. Elle conduit l'autre à « doute[r] de l'utilité même de [son] métier ». Dans le cas de ces deux interviewés, l'identité professionnelle de banquier est très affaiblie.

Ces salariés tentent différemment de la restaurer. L'un d'eux place une frontière temporelle au moment de la crise pour valoriser les inflexions de la politique suivie par son employeur depuis : l'orientation client de la politique commerciale, la politique de gestion des risques ou la mise en place de dispositifs pour accompagner les salariés dans leurs préoccupations post-crise. L'autre se distancie des dirigeants en soulignant que « [lui], à certaines réunions,

[il] l'avait dit » mais ne se replie pas. Il insiste beaucoup sur sa proactivité, les actions qu'il met en œuvre dans ses nouvelles fonctions pour se rendre « utile aujourd'hui pour que ça ne se reproduise pas ».

Ces deux salariés ne restaurent néanmoins pas facilement leur identité métier. Le malaise de l'un au cours de l'entretien, ses silences et ses interrogations répétées en témoignent. L'autre explique, quatre ans après la crise financière, ne pas comprendre que des étudiants puissent, dans la période post-crise, souhaiter s'engager professionnellement dans le secteur bancaire. Il n'est pas en mesure de les conforter dans leur choix alors même qu'il a assumé des responsabilités dans la fonction ressources humaines et qu'il est, en tant que manager, en position de recrutement pour son équipe.

5. Les salariés qui attribuent la responsabilité de la crise à l'ensemble des banques mais rejettent la critique sociale

Deux cadres intermédiaires qui occupent des fonctions commerciales sur le marché des petites entreprises reconnaissent la responsabilité des banques dans l'émergence de la crise financière. Mais il s'agit en quelque sorte d'une responsabilité liée à l'activité même des banques plutôt qu'à des comportements critiquables d'un point de vue déontologique. Nous pouvons difficilement poser l'hypothèse d'un déni : ces salariés ne nient pas la crise mais l'associent au fonctionnement intrinsèque de l'activité bancaire. La crise constitue donc un événement quasiordinaire pour le secteur bancaire. Ils ne nient pas non plus la critique sociale.

L'identité au travail de ces salariés pourrait paraître intacte : aucune émotion n'a été perceptible au cours des entretiens, contrairement à ce qui a été observé avec d'autres salariés. Mais elle est probablement égratignée. Les salariés reconnaissent que certaines pratiques bancaires dans la période qui a précédé la crise étaient potentiellement dangereuses et qualifient la crise financière, en reprenant les mots de l'un d'entre eux, de « mal nécessaire » pour assainir le secteur. Le fait qu'ils soulignent l'importance des banques pour l'économie témoigne probablement que ce « mal nécessaire » et la critique sociale à laquelle il a abouti touchent leur identité métier.

S'ils ne nient pas la critique sociale, ces salariés la rejettent au moins implicitement en réaffirmant haut et fort les caractéristiques du métier de banquier – « si on est banquier, il faut qu'on prenne des risques, autrement on fait autre chose, voilà ! ». En d'autres termes, ils normalisent les risques pour la profession et se focalisent sur l'enjeu pour les banques de traverser cet événement sectoriel quasiinévitables. Ils considèrent ainsi le rôle des banques dans la crise financière sous l'angle technique et non sur un plan déontologique.

IV – DISCUSSION

L'objectif de cette recherche était d'examiner le travail identitaire mis en œuvre par les salariés bancaires pour faire face à une crise de réputation de leur secteur. L'étude révèle en quoi l'attribution par les salariés de la responsabilité de la crise financière et leur acceptation ou rejet de la critique sociale influent sur la manière dont leur identité au travail est altérée par la crise de réputation des banques. Elle met également en

Tableau 2 – Présentation synthétique des résultats

Groupe	Attribution de la responsabilité de la crise	Impact de la crise sur l'identité au travail	Types et modalités de travail identitaire		Efficacité du travail identitaire
			Types	Modalités	
1 (3 salariés)	Ne s'intéressent pas aux responsables de la crise	Aucun	Aucun	-	-
2 (2 salariés)	Rejetent la responsabilité des banques qui sont injustement critiquées	Identité métier perturbée	Utilité par l'action Distanciation	- Engagement dans des actions perçues comme vertueuses pour l'organisation - Rêve à un contexte professionnel meilleur	Efficacité faible
3 (4 salariés)	Attribuent la responsabilité à leur employeur	Identification à l'organisation écornée	Distanciation Réinitialisation	- Repli sur son unité d'appartenance - Établissement de frontières hiérarchiques - Établissement de frontières temporelles	Efficacité inégale mais partielle
4 (2 salariés)	Attribuent la responsabilité à l'ensemble des banques et acceptent la critique sociale	Identité métier perturbée	Réinitialisation Utilité par l'action Distanciation	- Établissement de frontières temporelles - Engagement dans des actions perçues comme vertueuses pour l'organisation - Établissement de frontières hiérarchiques	Efficacité faible
5 (2 salariés)	Attribuent la responsabilité à l'ensemble des banques et rejettent la critique sociale	Identité métier probablement égratignée	Rationalisation	- Normalisation des risques de l'activité bancaire	Efficacité forte mais identité métier seulement égratignée par la crise

évidence deux nouveaux types et une nouvelle modalité de travail identitaire en situation de crise de réputation, mais aussi les limites du travail identitaire pour certains salariés qui ne parviennent pas à restaurer une image stable et cohérente d'eux-mêmes au travail. Le [tableau 2](#) permet de faire un lien avec les résultats.

Un premier apport empirique de cette recherche tient dans la mise en évidence de l'influence de l'attribution des responsabilités de la crise financière par les salariés et de leur acceptation (ou rejet) de la critique sociale sur la manière dont leur identité au travail est déstabilisée par la crise de réputation du secteur. Lorsque les salariés désignent l'ensemble des banques comme responsables, leur identité métier est touchée par la crise de réputation du secteur (groupes 4 et 5) alors que c'est leur identification organisationnelle qui est ébranlée quand ils reconnaissent la responsabilité de leur employeur (groupe 3). L'identité métier de certains salariés est cependant également perturbée alors même qu'ils rejettent toute responsabilité des banques (groupe 2). C'est ici le rejet d'une critique sociale perçue comme injuste qui peut l'expliquer.

Face à la crise, les salariés mobilisent plusieurs types de travail identitaire qui ne semblent pas directement influencés par leur désignation des responsables de la crise. Certains de ces types ont déjà été repérés dans la littérature. La stratégie de la rationalisation définie par [Gendron et Spira \(2010\)](#) permet ainsi de rendre compte du cas de deux salariés (groupe 5). Ils n'expriment pas d'émotions vives face à la crise, normalisent les risques et légitiment l'occurrence des crises pour restaurer leur identité métier quelque peu

égratignée. D'autres salariés (groupes 2, 3 et 4), mettent en œuvre un autre type de stratégie déjà identifié : la distanciation ([Breit, 2014](#)). Ainsi, des salariés des groupes 3 et 4 placent une frontière hiérarchique et renoncent à leur rôle premier de manager ou se replient sur leur service d'appartenance. Mais nous avons également repéré une nouvelle modalité de distanciation : les salariés du groupe 2 rêvent d'un contexte professionnel meilleur sans pour autant l'examiner avec lucidité. Cette nouvelle modalité de distanciation constitue le deuxième apport de notre recherche.

Notre recherche révèle également deux nouveaux types de travail identitaire, ce qui constitue son troisième apport. Tout d'abord, la construction de frontières temporelles entre un passé, certes critiquable mais révolu, et un présent marqué par de nouvelles règles du jeu constitue un nouveau type de travail de réparation identitaire non identifié jusqu'ici dans un contexte de crise de réputation. Cette distinction entre un avant et un après-crise est, dans notre étude, activée par les salariés pour lesquels l'identité organisationnelle ou l'identité professionnelle est écornée ou perturbée (groupes 3 et 4), comme un moyen de valoriser leur employeur dans un présent meilleur. L'identité professionnelle peut se maintenir en tournant la page et en déclarant caduques les erreurs qui ont provoqué la crise de réputation des banques. Ce nouveau type de travail identitaire en situation de crise de réputation s'apparente en quelque sorte pour l'individu à une réinitialisation – nous le désignerons sous ce terme – puisqu'il le libère du poids de l'opprobre qui s'adresse à un monde ancien et refonde la légitimité de son

rôle professionnel dans une organisation assainie.

Notre recherche révèle aussi un autre type de travail identitaire consistant, pour des salariés touchés dans leur identité métier (certains salariés des groupes 2 et 4), à miser sur l'utilité de leur fonction pour faire du lobbying ou éviter que la crise ne se reproduise. Ce nouveau type constitue un prolongement des stratégies discursives de [Breit \(2014\)](#) et de [Gendron et Spira \(2010\)](#), en ce qu'il repose sur des actes tangibles ([Brown, 2015](#)) qui contribuent à façonner les images de soi auprès des autres. Les salariés concernés par ce travail identitaire trouvent du sens à leur rôle professionnel par la promotion d'une déontologie ou en appelant à une réflexion de fond sur l'avenir du métier, même si leur identité métier est perturbée. Cette recherche d'utilité par l'action n'est pas directement liée à l'attribution de la responsabilité des banques dans la crise puisque, à la fois ceux qui rejettent la responsabilité des banques injustement critiquées (groupe 2) et ceux qui attribuent la responsabilité de l'ensemble des banques et acceptent la critique sociale (groupe 4), mobilisent ce type de travail identitaire.

Le quatrième apport de la recherche est la mise en évidence de cas de salariés qui, affectés dans leur identité, mobilisent plusieurs types de travail identitaire. Ces possibilités de combinaisons avaient été énoncées par les deux recherches précédentes mais non illustrées à ce jour. C'est le cas des salariés qui attribuent la responsabilité de la crise à leur employeur (groupe 3). Tout en mettant de la distance avec les cadres dirigeants qui, à leurs yeux, portent la responsabilité de la crise de réputation (distanciation), ils érigent des

frontières temporelles entre l'avant et l'après crise pour valoriser leur employeur (réinitialisation).

Enfin, le dernier apport de la recherche réside dans le fait que les salariés interrogés ne parviennent pas tous, par leur travail de réparation identitaire, à restaurer une image solide d'eux-mêmes. C'est le cas des salariés des groupes 2 et 4. À l'instar de [Beech et al. \(2016\)](#) qui relatent des situations de travail identitaire non résolues dans le milieu du travail artistique, notre étude met en évidence, pour la première fois dans un contexte de crise de réputation, que le travail identitaire entrepris par les salariés bancaires n'est pas toujours suffisant pour réparer efficacement leur identité.

V – IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Un certain nombre de salariés réussissent à affronter la crise tout en étant en paix avec eux-mêmes. Cependant, le travail identitaire ne suffit pas toujours à restaurer une image respectable de son métier. Ainsi, un salarié qui reprend à son compte le discours de l'entreprise sur les mesures efficaces prises face à la crise s'étonne dans le même temps que des cohortes de jeunes continuent de vouloir postuler et faire carrière dans les banques. Dans quelques cas, la dégradation de l'image des banques qui dévalorise l'identité professionnelle risque même de générer de la souffrance au travail. Nous ne développons pas ici les conséquences de cette remise en question de l'identité professionnelle en termes de risques psychosociaux dont la prévention et la gestion font l'objet d'une littérature fournie.

Nous nous focalisons sur des effets moins connus de certaines des stratégies

identitaires mises en évidence. La construction d'une frontière temporelle qui consiste finalement à se « raccrocher » aux points positifs mis en avant par le discours institutionnel pour rompre avec le passé apparaît une stratégie fragile. En effet, de nouvelles mises en cause médiatiques de la banque ou du secteur risquent de faire vaciller l'image professionnelle positive que les salariés ont restaurée et, à moyen terme, de nuire à leur engagement.

Les modalités de distanciation mises en œuvre ont également des conséquences managériales importantes. Comment faire adhérer les salariés à une culture d'entreprise commune lorsque ceux-ci se coupent volontairement d'autres métiers pour préserver leur identité professionnelle ? Cette fragmentation qui sert de parade à une remise en question risque de nuire à la qualité de la coopération entre entités de la banque nécessaire à la réalisation d'économies d'envergure. La politique de mobilité, notamment au sein des fonctions support et de *back-office*, peut également se trouver entravée par ces replis sur son métier. Le fait pour les salariés de se réfugier dans une mission d'exécution alors qu'ils sont en position de management questionne aussi leur engagement et la manière dont ils exercent leur fonction d'encadrement. Comment maintenir l'engagement quand une telle distance est entretenue avec les dirigeants de l'entreprise ? Comment enfin exercer sereinement le rôle de manager quand on se désolidarise de la direction ? Le secteur bancaire emploie environ 10 000 étudiants en apprentissage chaque année et la formation par compagnonnage et par les pairs est déterminante dans l'apprentissage et la socialisation au métier (Dressen, 2002). Dès lors, les conséquences peuvent être

lourdes si l'engagement des managers vient à manquer.

CONCLUSION

Cette recherche a permis d'approfondir la compréhension du travail identitaire des salariés bancaires face à la crise de réputation de leur secteur. Elle révèle notamment que la manière dont ces derniers attribuent la responsabilité de la crise de réputation de leur secteur influence la nature de leur identité au travail mise à mal (identification organisationnelle ou identité métier). Elle montre également que ces salariés s'engagent dans des types et modalités de travail identitaire variés mais que ce travail ne suffit pas toujours à reconstruire une identité professionnelle positive.

Un spécialiste du secteur pourrait s'étonner que nous ayons abordé de manière générale des métiers très variés de la banque alors que les identités professionnelles sont très différentes selon les métiers. Cependant, nous nous sommes moins intéressés aux identités professionnelles elles-mêmes qu'au travail identitaire que les salariés ont mis en œuvre face à la crise de réputation de leur secteur d'activité.

Ajoutons que des crises de réputation frappent aujourd'hui d'autres secteurs que la banque. Par exemple, un discrédit comparable pèse désormais sur le secteur automobile suite aux accusations de tricheries des constructeurs sur les mesures de pollution de véhicules diesel ou sur la filière de la viande après la diffusion de vidéos montrant la maltraitance animale dans les abattoirs. Dès lors, la portée de nos résultats pourrait dépasser le seul secteur bancaire et

s'appliquer à un ensemble de situations de crise qui touchent toute une industrie.

Notre recherche présente néanmoins certaines limites. Notre échantillon est réduit ; une étude à plus grande échelle révélerait peut-être d'autres types ou modalités de travail identitaire et permettrait de conclure à des régularités qui les lient à des éléments de contexte particuliers. De plus, nous nous interrogeons sur l'influence possible du domaine d'activité dans lequel les salariés bancaires évoluent – banque de détail, banque de financement et d'investissement par exemple – sur leur travail identitaire en

situation de crise de réputation. Notre recherche met en évidence que le domaine d'activité semble ne pas influencer sur l'attribution de la responsabilité de la crise financière et sur l'impact de la crise de réputation sur l'identité au travail : les groupes sont le plus souvent composés de salariés exerçant dans des domaines d'activité différents. Mais nous ne pouvons pas, au vu de nos résultats, faire un lien entre domaine d'activité et travail de réparation identitaire, ce que pourraient permettre des recherches sur un échantillon plus important.

BIBLIOGRAPHIE

- Alvesson M. et Willmott H. (2002). "Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual", *Journal of Management Studies*, vol. 39, p. 1-16.
- Barbot G. (2010). « L'utilité sociale de la banque en question. Quelques réflexions pour l'après-crise », *Vie & sciences de l'entreprise*, vol. 3, n° 185-186, p. 120-147.
- Beech N., Gilmore C., Hibbert P. et Ybema S. (2016). "Identity-in-the-work and musicians' struggles: the production of self-questioning identity work", *Work, employment and society*, vol. 30, n°3, p. 506-522.
- Blot C. et Timbeau X. (2009). « Du chaos financier au K.O. économique », *Revue de l'OFCE*, vol. 3, n° 110, p. 149-178.
- Blumer H. (1969). *Symbolic interaction*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Breit E. (2014). "Discursive practices of remedial organizational identity work: A study of the Norwegian Labor and Welfare Administration", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 30, p. 231-241.
- Brown A.D. (2015). "Identities and Identity Work in Organizations", *International Journal of Management Review*, vol. 17, p. 20-40.
- Brun-Hurtado E. (2005). Tous commerciaux ? : les salariés de l'agence dans les transformations de la banque des années 1990-2000, Thèse de doctorat, Aix-Marseille.
- Cerulo K.A. (1997). "Identity construction: new issues, new directions", *Annual Review of Sociology*, vol. 23, p. 385-409.
- De Larquier G., Tuchsirer C. et Sevilla A. (2012). Le secteur bancaire sous haute régulation, *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*, Céreq.

- De Rosa A.S, Bocci E. et Bulgarella C. (2010). « Économie et Finance durant la crise financière mondiale : représentations sociales, métaphores et figures rhétoriques dans le discours des médias de l'automne 2008 au printemps 2010 », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, vol. 3, n° 87, p. 543-584.
- Dressen M. (2002). « La banque, royaume de l'articulation formation/emploi. Formation et évolution d'une pierre angulaire d'un marché du travail fermé », *9^e Journées d'études Céreq Lasmas-IdL*, « Formation tout au long de la vie et carrières en Europe », Rennes.
- Gendron Y. et Spira L.F. (2010). "Identity narratives under threat: A study of former members of Arthur Andersen", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 35, p. 275-300.
- Hay A. (2014). « "I don't know what I am doing!": surfacing struggles of managerial identity work ». *Management Learning*, vol. 45, p. 509-524.
- Hogg M. et Terry J. (2000). "Social identity and self-categorization processes in organizational contexts". *Academy of Management Review*, vol. 25, p. 121-140.
- Mercanti-Guérin M. (2011). « Crise du secteur bancaire et portrait de la banque idéale. Une étude menée auprès des jeunes consommateurs », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 249-250, p. 57-64.
- Oudiette E. (1955). *Je suis banquier*, coll. « Mon Métier », Éditions Conquistador.
- Petriglieri J.L. (2011). "Under threat: responses to and the consequences of threats to individuals' identities", *Academy of Management Review*, vol. 36, p. 641-662.
- Sillince J.A.A. et Brown A.D. (2009). "Multiple organizational identities and legitimacy: The rhetoric of police websites", *Human Relations*, vol. 62, n° 12, p. 1829-1856.
- Sveningsson S. et Alvesson M. (2003). "Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse, and identity struggle", *Human Relations*, n° 56, p. 1163-1193.