L'évolution des activités et l'emploi dans les banques

Michel Combes, Gilles Ourvoie

▶ **To cite this version:**

Michel Combes, Gilles Ourvoie. L'évolution des activités et l'emploi dans les banques. [Rapport de recherche] Centre national de l'entrepreneuriat(CNE). 2009, 50 feuilles, tableaux, graphiques. hal-02185351

HAL Id: hal-02185351

https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-02185351

Submitted on 16 Jul 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

MICHEL COMBES
GILLES OURVOIE 46-22-09-12

L'EVOLUTION DES ACTIVITES ET L'EMPLOI DANS LES BANQUES

PLAN

Première Partie : EVOLUTION DU CONTEXTE DES ACTIVITES DES BANQUES.

I. Historique

II. La situation actuelle : Elément d'une radioscopie

1) Un nouveau contexte national et international.
2) La situation des banques françaises face à ce nouveau contexte.
3) Vers une redéfinition du métier de la banque.

Deuxième Partie : LE PROBLEME DE L'EMPLOI DANS LES BANQUES.

I. Des dysfonctionnements au niveau de la gestion interne des banques

1) L'évolution générale de la masse salariale : le résultat d'un contexte favorable et d'une gestion confortable.
2) Une répartition de l'emploi mal adaptée aux nouveaux contextes.

II. La concurrence résultant de la modification de l'environnement économique et réglementaire

1) La disparité des établissements bancaires face à la désinflation et au désencadrement du crédit.
2) La rentabilité des banques.
3) L'ouverture du secteur bancaire à des non banques.

CONCLUSION

ANNEXES.

Première Partie

EVOLUTION DU CONTEXTE

DES ACTIVITES DES BANQUES

I. HISTORIQUE

Sans vouloir pour autant rentrer trop en détail dans l'évolution historique -qui n'est pas le propos de cet article-, on peut distinguer trois grandes phases d'évolution de la pression réglementaire sur le secteur bancaire.

a) A la Libération, le secteur bancaire fait l'objet d'une réorganisation : la loi de décembre 1945 nationalise la Banque de France et les quatre plus grandes banques de dépôt, et impose à toutes les banques une spécialisation de leurs activités, officialisant ainsi une pratique déjà en vigueur auparavant. Les banques sont regroupées dès lors sous trois catégories : les banques de dépôt, les banques d'affaires et les banques de crédit à moyen et long terme.

b) A partir de 1966, une évolution du système de financement de l'économie semble nécessaire; répondant aux changements économiques, comme la mise en place du Marché Commun, ou sociaux, avec les conséquences nées de la mise en place du baby-boom et des rapatriements dûs à la décolonisation, l'accroissement du besoin de financement est aussi induit par la volonté de rénover, et de développer le système de production.

Il faut, dès lors, mettre fin à certains aspects de la réglementation bancaire pour donner aux banques le moyen d'un nouveau dynamisme dans la collecte des dépôts et leur permettre ainsi de prendre le relai du Trésor pour le financement de l'économie. La loi de 1966 assouplit la distinction entre banques de dépôts et banques d'affaires, donne une totale liberté aux banques pour l'ouverture de guichets et met en place un marché monétaire. Cette réorganisation profonde du secteur bancaire va entraîner des changements importants dans la géographie bancaire. On assiste ainsi à un triple phénomène : une course aux guichets qui permet d'accroître de façon considérable le taux de bancarisation des ménages, une forte concentration qui se traduit par le fait qu'en 1973, six groupes dont les trois nationalisés représentent prés de 80% de l'en-

semble des bilans de banques, enfin on observe la montée des banques mutualistes.

Dans le même temps, une internationalisation du secteur bancaire conduit le réseau bancaire français au 2ème rang mondial.

c) En 1982, le Gouvernement accroît encore son contrôle sur le secteur bancaire, en étendant le champ des nationalisations à toutes les banques dont les dépôts de la clientèle sont supérieures à un milliard de francs, ainsi qu'à deux compagnies financières (INDOSVEZ et PARIBAS). Le montant des dépôts contrôlés par l'Etat passe ainsi d'environ 50% à 90%.

Ceci est considéré par le Gouvernement comme une première étape indispensable à la mise en oeuvre de réformes à adapter le système bancaire aux besoins de l'économie.

Une nouvelle loi bancaire est adaptée en janvier 1984; elle met en place un cadre juridique commun à l'ensemble des établissements de crédit, et les soumet à une même tutelle, tout en maintenant néanmoins les différences entre les réseaux.

II. LA SITUATION ACTUELLE : ELEMENTS D'UNE RADIOSCOPIE

1) Un nouveau contexte national et international.

On a pu assister, depuis 1984, à une modification sans précédent, entreprise essentiellement sous l'impulsion gouvernementale, du contexte réglementaire des activités financières.

A prendre en considération l'expérience américaine de déréglementation, les contraintes réglementaires subies par les établissements financiers en France, l'on peut sans doute dégager quelques axes communs autour desquels se dessinent les réformes en cours. A l'instar de M. Dupont, nous en distinguerons cinq.

- en premier lieu, nous l'avons abordée comme largement déterminée par l'environnement incertain des entreprises, l'innovation dans la conception des produits financiers. Ceci concerne toutes les grandes places internationales.

- ensuite, l'importance croissante des marchés de capitaux, que nous avons aussi déjà abordée avec en conséquence une meilleure adéquation entre l'offre et la demande pour les différentes échéances, du très court au très long terme.

- un décloisonnement croissant des activités financières avec aussi ses conséquences, comme dans le cas américain, la déréglementation des rémunérations.

- une mise en valeur de la définition par le marché du niveau des taux et intérêts, au détriment, à l'évidence des taux administrés.

En France, ceci se traduit par la réforme des prêts bonifiés et de leur critères d'attribution comme suit :

INDUSTRIE	1984	1986
Enveloppe (MDS F)	37	12
Nombre de taux distincts	6	1
Nombre de critères	une vingtaine	3
Entreprises bénéficiaires	toutes	PME
Modes de distribution	quelques établissements (CN, CEPME, CREDIT COOPERATIF, SDR)	2 Mds sont soumis à adjudication

Globalement, l'évolution dans ce domaine conduit à rechercher (source de l'économie des Finances et du Budget) trois résultats, une baisse de l'enveloppe globale des prêts à taux bonifiés, privilégiés, ou conventionnés qui ont représenté en 1983 jusqu'à environ 2/3 du total des concours à l'économie, une banalisation de la distribution pour accroître la concur-

rence entre les établissements, et enfin une baisse de la bonification unitaire qui a pu être mise en place grâce à la baisse des taux de marché.

- enfin, l'ouverture internationale des marchés.

Ces cinq tendances ne permettent toutefois en rien de distinguer l'expérience française des autres expériences de déréglementation. Trois remarques peuvent cependant en souligner l'originalité. D'abord, il suffit de faire référence à l'actualité toute proche (licenciement de JP HUCHON et nomination de M. AUBERGER à la tête de la CNCA) pour apprécier l'importance de la tutelle exercée par l'Etat sur les banques - et directement ou indirectement donc sur les stratégies des établissements financiers et sur les marchés.

Ensuite, l'hétérogéneité du système financier français est trop bien connue pour qu'il soit nécessaire de s'y étendre ici.

Conséquence et, pour partie, facteur aggravant de cette hétérogéneité, la fragmentation des activités financières.

Enfin, l'on doit souligner à quel point en France la tradition d'un interventionnisme fort de l'Etat, va de pair avec un exercice difficile de l'auto-organisation dont les résultats n'affectent pas que les activités financières.

C'est dans ce contexte global qu'ont été élaborées les réformes engagées depuis la mi 1984 pour, à la fois, moderniser le fonctionnement des marchés financier, hypothécaire et monétaire et aussi modifier les circuits de financement des grands secteurs de l'économie, comme le logement.

Nous nous appuyerons, pour développer la philosophie de ces réformes sur les remarques faites par M. NAOURI, ancien Directeur de Cabinet de Mr BEREGOVOY.

Deux objectifs étaient poursuivis à travers celles-ci :

- décloisonner le marché des capitaux, et promouvoir l'exercice d'une concurrence plus forte. Un ensemble de mesures -que l'on pourrait qualifier "d'accompagnement"- devait permettre de favoriser un peu plus la modernisation de la place pour éviter qu'elle se fasse distancer par les autres places internationales.

Traditionnellement, on distingue plusieurs marchés quasiment indépendants (que nous regrouperons ici globalement sous le terme de marché financier : marché monétaire, marché hypothécaire, marché des valeurs mobilières).

- l'activité sur le marché monétaire réservé jusque là à des institutions financières (habilitées à opérer par le Conseiel National de Crédit), des maisons de réescompte et à certains organismes publics (Trésor, Banque de France), conduisait à la détermination de taux d'échange des liquidités bancaires en compte à la Banque centrale, contre des effets publics ou privés, définis comme éligibles. L'évolution des taux sur le marché monétaire détermine les conditions de crédit accordées à l'économie à travers le "taux de base bancaire".

- le marché monétaire est relié aux marchés monétaires étrangers par le biais du marché des changes.

Le cloisonnement de ces marchés se traduisait par une diversité des organismes de contrôle et de direction, des conditions d'accès et de fonctionnement différentes régies par des réglementations très strictes, et, parallèlement par l'existence d'une concurrence biaisée.

Le décloisonnement du marché financier devait, dès lors, se poursuivre dans les directions suivantes :

- rendre les segments de marché (monétaire, hypothécaire...)

moins étanches, et tendre à leur unification, ce qui signifiait offrir toutes les échéances, du jour le jour au très long terme, sans discontinuité.

- ouvrir l'ensemble de ce nouveau marché des capitaux à l'ensemble des agents économiques, autant pour favoriser l'adéquation des prêts que celle des emprunts aux nécessités conjoncturelles.

- enfin, élargir la possibilité de vente et d'achat à terme, et celle d'option.

L'ampleur incontestable de ces mesures -qui ont touché aussi bien le marché hypothécaire (Octobre 1985) que le marché du très court terme avec le développement des billets de Trésorerie- renvoie à deux types de question :

- Comment se fait-il qu'en France, ce soit l'Etat qui, conservant en celà sa tradition de colbertiste de "grand inventeur social", impulse, au risque d'être quelque peu éloigné de la réalité bancaire, des changements aussi rapides ?

- Ne doit-on y voir que le résultat d'une pression internationale ou peut-on estimer que ceci ne représentait qu'une phase préparatoire vers une modification des techniques de régulation monétaire ?

En premier lieu, s'il est bien clair que les réformes n'auraient pas pu avoir l'impact que l'on sait sans la participation active des établissements financiers, ceux-ci n'ont guère calqué -en France- leur démarche sur celles de leurs concurrents américains, qui ont eu a lutter, il est vrai, contre un système bien plus cloisonné et réglementé que dans l'hexagone. Et l'on peut se demander si certains banquiers aujourd'hui, qui souhaitent atténuer les phénomènes conséquents à la désintermédiation et à la déréglementation, ne tenteront pas de pratiquer la politique du "deux pas en avant, un en

arrière" pour défendre leur situation financière -notamment face à la montée probable des billets de trésorerie.

Plus encore qu'à une pression concurentielle purement française, il semble donc que l'évolution récente du contexte réglementaire ait répondu à une pression internationale dont d'autres pays, comme le Japon, ont pu connaître "l'impérieuse nécessité".

Ainsi, des moyens de gestion de l'information -en rendant les possibilités d'arbitrage entre les différentes places financières dans le monde plus efficaces- rendaient-ils impérative la transformation du marché français.

Ceci, pour autant, ne s'inscrit pas dans la seule logique d'un GATT des services, mais répond aussi à la volonté d'abandonner d'ici à 1987 le système d'encadrement du crédit utilisé depuis 1972 au profit d'une régulation par les taux d'intérêt. En effet, il faut dès lors pouvoir assurer une transmission suffisamment fluide outre les taux des différents marchés (monétaire, financier et hypothécaire), pour que les mouvements se répercutent sans aberration.

Le passage à une méthode de régulation de la masse monétaire par les taux a des conséquences sur la gestion quotidienne des entreprises, et des banques : en effet, si à terme, ce système permet de revenir sur le blocage des positions relatives d'offre de crédit, il présente toutefois le risque non négligeable d'accentuer la volatilité des taux. Théoriquement donc, sont atténués dans un premier temps les dysfonctionnements issus de l'encadrement : gel de la concurrence sur les crédits encadrés, moindre avantage accordé aux banques offrant des crédits désencadrés (dont le besoin de refinancement est particulièrement fort, ce qui fragilise encore le secteur), annulation du caractère procédurier du refinancement bancaire. Mais un contrôle par les taux peut, en héritant de l'hétérogénéité du système financier français, en accentuer encore la fragilité, et la disparité entre les établissements emprunteurs et ceux en "excédent" de dépôts.

Ces contraintes portant sur la gestion sont encore renforcées par les menaces que le contexte international fait peser sur les banques françaises (déséquilibre des balances de paiement, contraction des échanges commerciaux, endettement du Tiers Monde). Cependant, il ne faudrait pas tomber dans une des erreurs dénoncées par M. COTTA en accentuant les risques d'implosion mondiale.

2) La Situation des banques françaises face à ce nouveau contexte.

Nous savons tous, à travers certaines déclarations plus ou moins alarmistes sur les sureffectifs dans les banques, que les banques françaises ont à faire face aujourd'hui à un ensemble d'évolutions dont la dérégulation n'est qu'une tendance parmi d'autres.

Si bien qu'il paraît extrêmement délicat de définir à l'heure actuelle quel devrait être l'impact de la déréglementation sur les stratégies bancaires. Et ceci pour plusieurs raisons :

- La première d'entre elles se trouve dans l'évolution de l'environnement global des activités financières. En effet, la capacité des établissements de crédit à gérer l'évolution du marché vers plus de concurrence dépend largement de la rapidité avec laquelle ces mêmes établissements devront résoudre d'autres problèmes : celui de la désintermédiation, de la désinflation (ou plutôt l'ensemble des dysfonctionnements révélés par une situation de faible inflation), mais aussi inévitablement les difficultés sociales qui ont pu faire écrire dès 1979 sur "la banque ou la sidérurgie de demain".

Face au cumul de telles incertitudes, l'attitude confiante de certains banquiers peut sembler logique, et néanmoins discutable.

Logique, parce que la probabilité d'une conjonction d'événements défavorables diminue avec le nombre d'événements et qu'à l'heure actuelle la conjoncture peut paraître suffisamment défavorable pour devenir improbable à moyen et long terme. Un exemple suffit : une étude interne d'une grande banque nationale auprès de son personnel dirigeant a souligné récemment que, si le mouvement de désinflation était bien anticipé (à 85%) pour les 3 ans à venir (1986-87-88), il n'était toutefois pas considéré comme devant durer (70% des personnes interrogées pensaient même le contraire). Il est bien clair que de telles anticipations conduisent à renforcer -chez ces personnes- la conception selon laquelle après l'orage, il doit nécessairement faire beau, et que le métier des banques n'est pas si dangereusement soumis à mutation qu'on veut bien le dire.

Et il faut bien admettre qu'il y a un résultat tautologique à de telles études.

Ainsi, la logique confiante de ces établissements, qui ne repose pas du reste que sur des calculs probabilistes et heureusement, peut devenir quelque peu discutable, du fait de ces conséquences à terme. Si aujourd'hui il semble possible de considérer que l'on agite le flambeau triste des sureffectifs bancaires alors que les résultats enregistrés en 1985 sont bons, faudra-t-il toutefois attendre que ces résultats se dégradent avant de faire des anticipations hautement improbables ?

Cependant, si dans le rapport du IXème Plan, voir annexe (1), on a pu considérer que globalement les banques françaises étaient plus exposées aux risques internationaux que leurs homologues étrangères, du fait de la faiblesse de leurs fonds propres (2), il semblerait que cette faiblesse soit en partie compensée par un provisionnement plus important en FRANCE qu'ailleurs (3). Par ailleurs, le système bancaire français dispose d'avantages relatifs non négligeables. Ainsi en est-il de la maîtrise de nouvelles technologies informatiques et en particulier de la monétique où la FRANCE a développé

un réseau unifié de carte bancaire unique au monde. De même, en période de déréglementation-reréglementation les liens étroits tissés en FRANCE entre les banquiers et l'Etat peuvent s'avérer particulièrement importants quant à l'avenir de la profession.

Toutefois, les banques françaises présentent certains handicaps. Avec le risque d'insolvabilité mentionné plus haut, elles ont à tenir compte des risques bien connus d'illiquidité et de rentabilité (4) (importance croissante des coûts de fonctionnement, structure des dépôts collectés (5), faiblesse des rémunérations sur commissions dans la formation du PNB (6)...). D'autres "faiblesses" pourraient être annulées dans un avenir proche, comme la gratuité de certains services (chèques).

Dans le même temps, et en accord avec des analyses déjà anciennes (7), le secteur doit supporter les conséquences d'un excédent de capacité, en capital moins qu'en personnel, tout en affrontant un marché déjà très fortement bancarisé.

Et, si elles veulent faire face à une concurrence interne au secteur bancaire plus vive, mais aussi externe (sur laquelle nous reviendrons par la suite), ne seront-elles pas conduites à modifier la conception qu'elles ont de leur métier ?

3) Vers une redéfinition du métier de la banque ?

Une telle interrogation -que l'on retrouve régulièrement dans la presse- soulève trois types d'incertitude, qui ne sont pas de même nature :

- Faut-il croire, avec M. BADOC (8) que la survie des banques passe inéluctablement par l'adoption du "marketing management" comme principe majeur de gestion ? Au-delà des querelles byzantines entre fonctions, le problème est ici de savoir si la fonction du marché n'est pas en voie de rapprocher les produits financiers d'autres produits de grandes distribution, dont la sophistication relative peut du reste renvoyer à des segmentations.

- Le métier de la banque est-il en cause aujourd'hui ? Sur la base des segmentations par produits, on parle actuellement de banques à plusieurs vitesses. En termes de possibilités d'adaptation au marché, l'existence plus ou moins en parallèle, de réseaux de conception des produits et de distribution multiples et variés présuppose une gestion rigoureuse des flux d'information entre ceux-ci, autant qu'une mise en valeur -à travers les politiques sociales- des notions de mobilité et de "solidarité". Si la banque s'oriente vers de nouveaux métiers, elle va aussi au-devant de difficultés croissantes dans la gestion des compétences.

- Enfin, et sans doute la question est-elle trop vaste pour être plus qu'entrevue ici, ne voit-on pas se dessiner, avec l'arrivée possible de nouveaux acteurs dans le domaine bancaire, la métamorphose des établissements toujours plus intégrés dans un méga-secteur financier ?

Deuxième Partie

LE PROBLEME DE L'EMPLOI DANS LES BANQUES

I. DES DYSFONCTIONNEMENTS AU NIVEAU DE LA GESTION INTERNE DES BANQUES

1) L'évolution générale de la masse salariale : le résultat d'un contexte favorable et d'une gestion confortable.

Conséquence d'une politique d'emploi qui, globalement, a, au cours des années 67 à 74, poussé largement l'embauche de manière à ajuster l'effectif des banques à une concurrence par la taille des réseaux (10), la pyramide d'âge que l'on peut à l'heure actuelle observer dans la majorité des établissements est centrée autour des 30-40 ans. La moyenne d'âge -environ 37 ans- est donc peu élevée et correspond à peu prés à la moyenne d'âge de la population active française.

Prise de manière statique, il semble donc important de souligner que la structure par âge des effectifs bancaires ne présente pas les signes de difficultés imminentes. Tout au plus peut-on considérer qu'en l'absence d'autres décisions, une réduction importante des effectifs employés dans les banques ne saurait avoir lieu que d'ici 15-20 ans.

Cette structure en cloche renvoie bien entendu aux décisions découlant d'une stratégie de concurrence par implantation d'agences, afin de drainer une épargne non encore bancarisée. Par ailleurs, cette politique de développement était, du point de vue social, d'autant plus facile à mettre en oeuvre qu'un turn-over relativement élevé prévalait et que le contexte de croissance économique faisait peser sur l'emploi une pression nettement moins forte qu'aujourd'hui.

Ainsi donc, l'on peut penser qu'au-delà de politiques d'embauche à l'époque tout à fait justifiables, c'est la modification de l'importance des conséquences de ces décisions, autant que la difficulté d'opérer aujourd'hui des ajustements, qui risque d'affecter la gestion sociale des banques.

Notamment,on peut observer que la grande masse des embauches de la période de croissance avait concerné surtout des activités non techniquement sophistiquées, et qui avait donc pu être remplies par des personnes au niveau de formation peu élevé. Ces tâches administratives , étant sans doute les plus concernées par les enjeux de gain de productivité, l'évaluation d'un sureffectif en est d'autant plus importante (11).

Mais si l'on admet aujourd'hui, de manière presque unanime que les banques ont à faire face à un problème de sureffectif, l'on doit cependant préciser que certains établissements ont déjà, à ce titre, épuisé au cours des dix dernières années, une partie de leurs possibilités d'action (départs volontaires, retraites anticipées, et surtout ralentissement et modification de l'embauche...).

A telle enseigne qu'en anticipation d'une activité plus sophistiquée dans les dix ans à venir, certaines banques préfèrent déjà surqualifier les embauches -quitte à prendre le risque d'une démotivation des jeunes embauchés (12). Augmentant d'autant le coût de leurs recrues, elles en diminuent quelque peu le nombre.

Concernant la gestion globale des effectifs, l'on peut donc constater, non sans inquiétude, que des mesures ont déjà été prises par les banques; ces mesures ne font, au demeurant, qu'accentuer le caractère centré de la pyramide des âges, et diffèrent partiellement d'autres types de mesures, plus rudes, en créant ponctuellement des niches d'emploi, dont on peut se demander par ailleurs si elles ont une viabilité à moyen-long terme.

De telle sorte que, sauf à remettre drastiquement en cause l'emploi dans les banques, seules peuvent apparaître aujourd'hui l'importance des contraintes issues des décisions passées, et de la modification de la marge de liberté des banques.

Par exemple, les effets mécaniques du vieillissement qui égrènent leur chapelet de paradoxes. Entre autres, et surtout :

- augmentation de l'âge moyen au moment même où l'on parle, pour le secteur bancaire, d'une réorientation importante des activités, des tâches administratives vers les tâches commerciales.

- accroissement du salaire moyen au moment même, aussi, où l'on évoque le poids des frais généraux dans les banques françaises (13).

Enfin, l'on peut noter que d'autres facteurs, non encore mentionnés ici, ont pu jouer en faveur de telles stratégies de chirurgie douce : ainsi en est-il de l'importance politique et médiatique de la gestion des banques. Importance qui a pu justifier le soutien attentif des pouvoirs publics mais aussi, selon certains banquiers, l'exercice d'une concurrence non suicidaire pour l'ensemble du secteur.

Par ailleurs, pour ce qui a trait aux banques inscrites, les contraintes issues de la convention collective du travail qui remonte pour partie à 1952 ont pu ralentir, nous a-t-il semblé, l'évolution des stratégies d'emploi des banques vers d'autres directions.

2) Une répartition de l'emploi mal adaptée aux nouveaux contextes.

Ainsi qu'on l'a rapidement abordé, si la structure d'âge ne pose à l'heure actuelle pas de problèmes, pas plus que l'effectif global des banques (14), du moins des déséquilibres sur la nature des activités occupées sont-ils apparus avec la recherche de meilleures productivités.

De sorte que l'on a pu considérer -avec la parution de livres comme celui de M. BADOC (15) mettant en exergue l'impact du marketing, qu'une insuffisance des activités commerciales pouvait permettre d'absorber les sureffectifs dus à l'automatisation d'activités administratives.

Quelques restrictions cependant atténuent la portée de telles mesures :

- réorienter des personnes d'une trentaine-quarantaine d'années d'activités classiques où elles ont dû s'adapter, pour beaucoup, au "profil bancaire" fait de discrétion et de prudence, vers des activités commerciales où les banques seront de plus en plus en concurrence avec d'autres organismes financiers ou non (autres banques, compagnies d'assurance, grande distribution...), n'est pas chose aisée, ni rapide.

- pour que ces activités commerciales puissent absober les sureffectifs, encore faudrait-il logiquement qu'elles puissent le faire de manière durable. Or, les décisions de réorientation vers l'activité commerciale des banques se font précisément dans une période d'incertitude quant à une définition claire de leurs métiers, en même temps que l'on peut observer, parmi les concurrents potentiels et notamment l'assurance, une même volonté d'accentuer la pression auprès de la clientèle pour mieux utiliser leur réseau.

- enfin, un des problèmes sous-jacents à la réorientation des activités -et quelque peu occulté- est lié à l'importance des femmes pour les tâches administratives, cf. annexe (16).

En effet, si l'on admet que, pour un grand nombre, ces activités sont secondaires, quoiqu'importantes, au sein du couple, alors la mobilité géographique que l'on peut espérer comme issue au sureffectif est faible au regard des contraintes individuelles.

Il faut également préciser que le problème de mobilité géographique ne résulte pas uniquement de la nature de l'activité féminine et de sa concentration mais touche un nombre d'employés beaucoup plus important. De sorte que l'on peut constater une convergence des difficultés auxquelles doivent répondre les banques, difficultés telles que l'on peut à l'heure actuelle se demander si les problèmes d'inadéquation des qualifications ne se poseront pas, dans les années à venir en termes de sureffectifs non résorbables de manière interne. Ceci d'autant plus rapidement que la modification de l'environnement économique et réglementaire souligne certaines disparités concurrentielles.

II. LA CONCURRENCE RESULTANT DE LA MODIFICATION DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET REGLEMENTAIRE

1) La disparité des établissements bancaires face à la désinflation et au désencadrement du crédit.

L'impact d'une situation d'inflation faible sur la concurrence interbancaire est double :

- du point de vue des recettes, elle a modifié les anticipations de rémunération des dépôts (ressources commerciales des banques); du reste, l'on a pu observer une baisse continue au cours des dernières années de la proportion des dépôts à vue non rémunérés (65% des dépôts étaient rémunérés en 1981, contre 54% en 1972). Dans le même temps, le maintien, en France, de taux d'intérêt élevés, conjugué avec -du côté des emplois- une meilleure meilleure circulation de l'information (à travers l'activité d'instances comme le "Club des Trésoriers") a conduit à une contraction de la marge des banques. Logiquement, on peut craindre que cecei ne défavorise à terme que les moins organisés, à savoir les PME.

- dans le même temps, cette contraction des marges sur intérêt ne peut être rattrappée du fait de la répartition inégale des recettes bancaires entre les produits sur emplois (environ 90% du total des recettes) et les commissions (les 10% restant, contre environ 40% du total aux Etats-Unis). Ceci a plusieurs effets : la sensibilité des produits aux variations du taux d'intérêt est accrue; comme les commissions ne sont pas indexées sur l'inflation (blocage des taux de progression, des tarifs...), elles ne permettraient pas, en inflation forte, de compenser les hausses de frais généraux, à près de 60% constitués des frais de personnel, en inflation faible, elles ne permettent pas plus d'annuler les effets de la contraction des marges, qui renvoient au problème souvent abordé à l'heure actuelle du coût d'intermédiation (entendu ici au sens de "coût opératoire", marge non comprise).

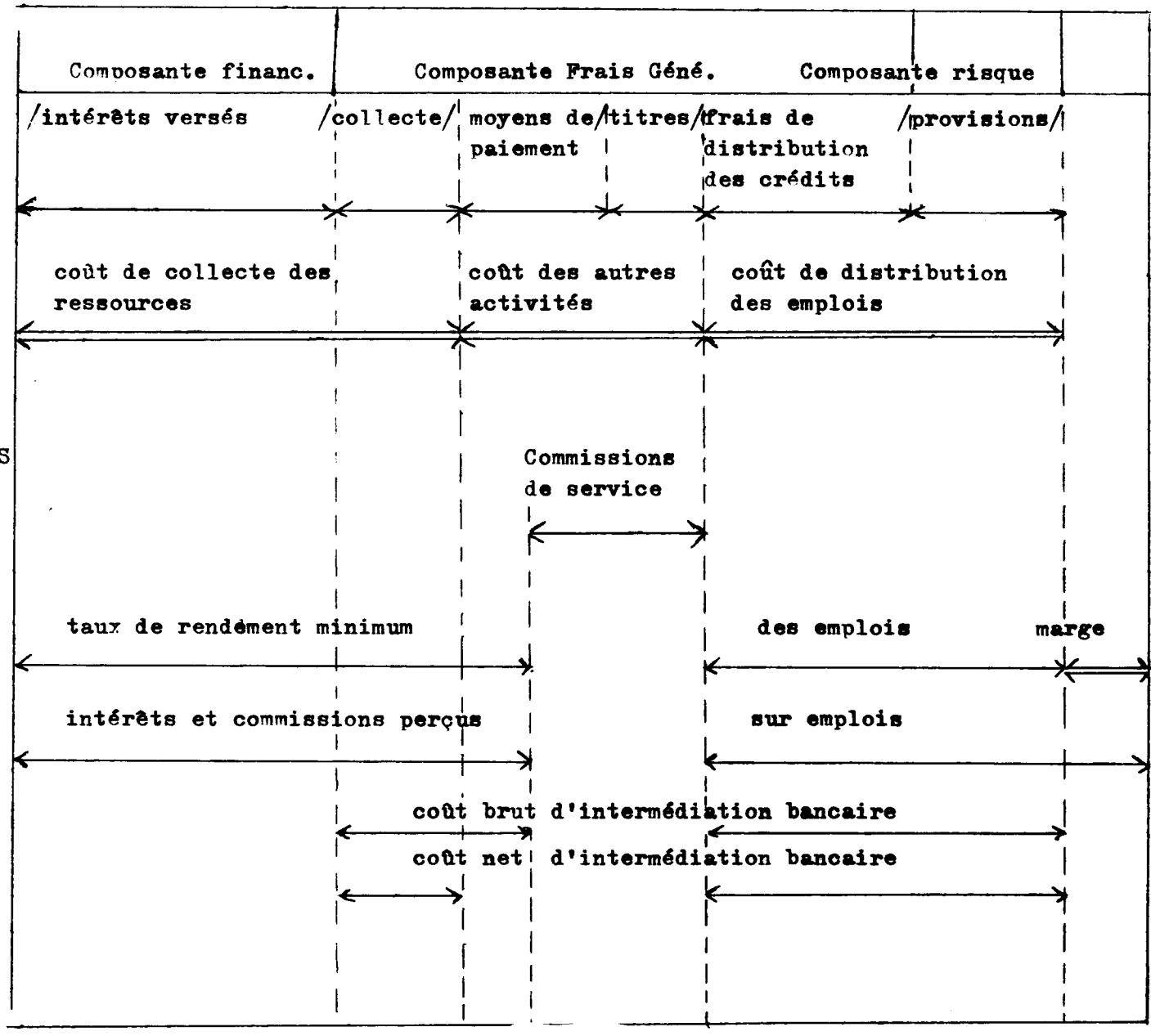
Le coût d'intermédiation peut être aussi défini comme la différence entre les intérêts reçus moins les intérêts payés rapportés au PIB. Si l'on se réfère à d'autres définitions plus simples, on retrouve la tendance haussière. (tableau p. 22)

Années	1975	1979
France	3,2	3,4
RFA	3,2	3,3
Pays-Bas	3,2	3,4
Belgique	2,7	3,6
Italie	4,9	4,1
Royaume-Uni	3,5	3,8
Moyenne des six pays	3,5	3,6

Source : AFB

$$\left(\frac{\text{intérêts reçus} - \text{intérêts payés}}{\text{PIB}}\right)$$

- Mise en évidence du coût d'intermédiation :



	1972	1981
$\frac{\text{PNB}}{\text{Bilan}}$	3,1%	3,4%
$\frac{\text{PNB}}{\text{Capitaux engagés}}$	5,2%	6,5%

On affirme vouloir, en France, abaisser le coût du crédit de manière à favoriser l'expansion économique. Il nous faut donc partir du taux de rendement minimum des emplois. Du fait des contraintes évoquées, en premier lieu, le renchérissement structurel des ressouces, la masse des intérêts versés a eu tendance à s'accroître. D'autre part, on l'a vu, la dégradation des risques a gonflé les provisions, d'où d'autres constatations comme la multiplication par plus de 14 du montant des provisions nettes en 5 ans.

La principale action doit donc être menée sur la composante Frais Généraux. La non-rémunération de certains services et leur utilisation croissante la rend impérative sous peine de menacer la rentabilité des banques. Deux axes, deux champs d'action se présentent : l'un, technique, concerne les gains de productivité grâce à l'informatique de traitement, l'autre, humain, menace le personnel dont on sent le poids trop lourd. L'enjeu de telles analyses est donc important, puisqu'il semblerait que le problème des frais de personnel soit un faux argument, la part de ces frais dans le Produit Net Bancaire étant tombée entre 1979 et 1983 de 60% à 49%, dans le cas du Crédit Lyonnais.

Il ne faut, certes, pas négliger l'influence des autres facteurs, mais la question des frais de personnel se pose néanmoins. Tout d'abord, toutes les données auxquelles font référence ces argumentations, sont calculées en valeur relative et en pourcentage, à partir d'une année de référence en général favorable aux conclusions.

D'autre part, par exemple le PNB du Crédit Lyonnais a doublé entre 1979 et 1983 (8 080 millions en 1979 et 16 110 millions en 1983, source syndicale). Avec les proportions déjà mentionnées, on parvient à une augmentation en francs courants de 63% des frais de personnel en cinq ans, avec des effectifs constants et même une baisse en 1982 et 1983.

Face aux nouvelles mutations du secteur, le problème se pose en termes de pyramide des âges, qui s'alourdit depuis 1975, de qualification du personnel et de sa formation (le Crédit Lyonnais y a consacré 3,6% de la masse salariale en 1983), de déconnection de ces frais par rapport aux produits, autant d'impératifs auquel il faut faire face dans une période où s'accroissent les investissements technologiques.

Il nous reste à examiner un facteur déterminant pour la formation du Produit Net Bancaire, qui détermine la couverture des frais généraux et des risques : les taux d'intérêt.

L'influence des taux d'intérêt s'est accrue, du fait que désormais la majorité des dépôts sont des dépôts à terme ou rémunérés, la part des dépôts à terme étant passé de 18,5% en 1972 à 26,1% en 1981.

Structure des dépôts collectés par les banques inscrites

	1972 %	1981 %	Variation 81/72 %
Dépôts à vue	51,4	41,6	— 9,8
Compte à terme.....	18,5	26,1	+ 7,6
Livret B et épargne logement	14,6	16,4	+ 1,8
Bons	15,5	15,9	+ 0,4

Source : Banque de France.

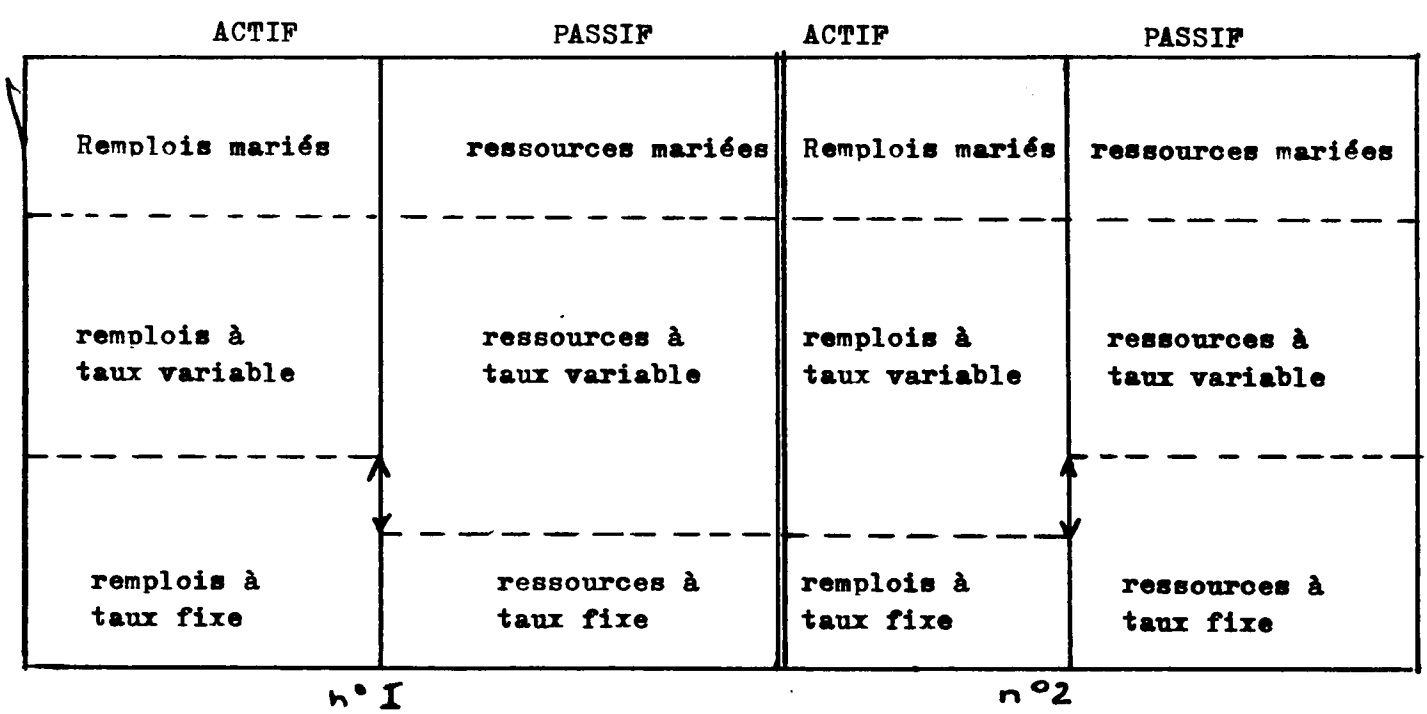
C'est, d'autre part, le facteur déterminant dans un crédit; la part des frais généraux imputables aux crédits étant estimée à 2%. Enfin, l'importance des frais généraux globaux ne permet pas d'envisager une baisse des taux au-dessous de 9%, le coût moyen des ressources gratuites pour des banques à réseau développé comme le Crédit Lyonnais étant estimé de 8 à 10%.

Si l'on prend en compte l'ensemble du système bancaire français, des analyses déjà très connues évaluent le point mort aux taux d'intérêt, à inflation nulle, et à tarification inchangée à environ 5,5%. Ceci n'intègre pas la rémunération de l'épargne, dont on a vu qu'elle était croissante, et le fait aussi qu'une situation d'inflation faible ne peut que maintenir la tendance. Ainsi peut-on arriver à justifier un point mort (rémunération intégrée) à inflation nulle approchant 7 à 7,5%.

Concernant l'impact du désencadrement du crédit, dont nous abordons par ailleurs certains aspects, une seule remarque peut à ce point nous sembler importante : on a vu que l'évolution de la structure des ressources commerciales rendaient les banques plus sensibles aux variations de taux d'intérêt avec les risques induits. Ces risques, en situation de desencadrement du crédit doivent encore augmenter, et fragiliser encore un peu plus les banques à ressources commerciales importantes.

Le risque essentiel, plus que le niveau des taux, est bien évidemment leur mouvement erratique. Il est nécessaire, pour analyser le risque de taux, de dresser un bilan synthétique d'une banque.

. Source SAUTTER, résultat des banques et taux d'intérêt.



On distingue donc 4 catégories de fonds :

A- les fonds mariés, à taux fixe, d'un même montant et d'une même durée.

B- les remplois et les ressources à taux variables, qui constituent en 1984, la majeure partie de l'actif et du passif.

C- les remplois et les ressources à taux fixe.

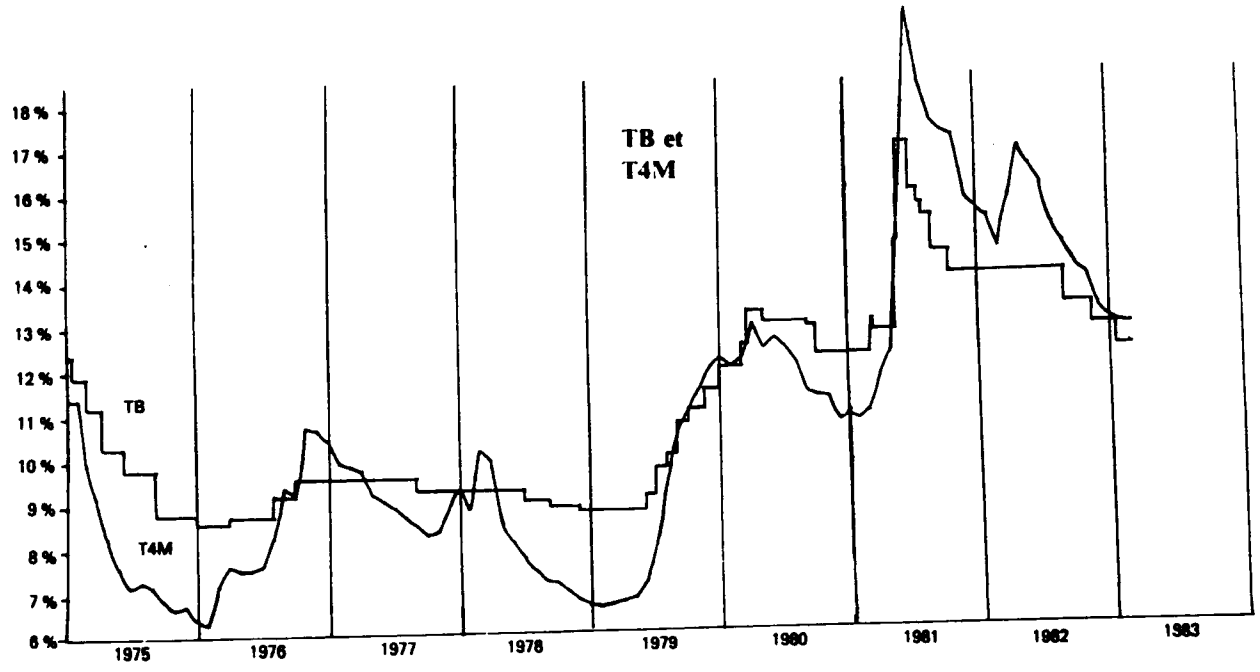
D- le "one year gap", c'est à dire des remplois à taux fixe financés par des ressources à taux variable (cas N°I) ou, au contraire, des remplois à taux variable financés par des ressources à taux fixe (cas N°2). Dans le cas N°2, le "one year gap" est conventionnellement positif. On constate qu'il a tendance à baisser, du fait des possibilités désormais de financement avec des taux variables qui se généralisent, les taux fixes posant le problème de la nourriture du portefeuille.

Les fluctuations de taux n'ont pas la même incidence sur toutes les catégories de fonds. Les catégories A et C ne sont pas sensibles aux variations, la première du fait du mariage des fonds, la seconde du fait du spread constant. En revanche, les autres subissent différemment l'influence des variations de taux et constituent un facteur de risque pour la banque, les résultats pouvant être remis en cause par une évolution défavorable.

La catégorie D subit un risque de taux structurel endogène. Dans le cas d'un "one year gap" positif, toute baisse des taux sera défavorable. la masse des intérêts perçus diminuera, alors que celle des intérêts à payer restera constante.

La catégorie B a priori ne devrait pas être soumise à de quelconques incertitudes. Elle subit cependant un risque de taux exogène. Les taux sont composites; pour n'en citer que deux, il existe le taux de base bancaire et le T4M. Les charges d'intérêts à verser ou à recevoir ne se calculent

pas sur la même base et le non-alignement des différents taux dans le court terme, leur fixation par la concurrence, le fait qu'ils ne soient pas le reflet d'un coût de collecte des ressources par exemple fait varier la rentabilité des banques dans de vastes proportions. L'historique des taux, repris par le graphique ci-dessous nous éclaire.



Source : Euromoney

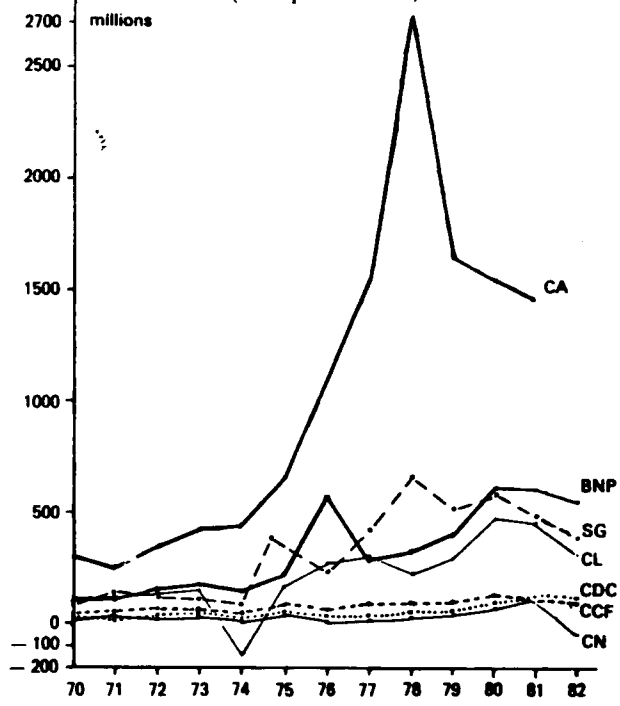
A la lueur des décalages entre le taux de base et le T4M, on saisit les mauvais résultats de 1982, du moins un facteur de dégradation du Produit Net Bancaire; les emplois sont indexés sur le taux de base, les ressources rémunérées en dehors des secteurs réglementés sur le taux du marché monétaire. Des taux sur le marché élevés et supérieurs au taux de base ont donc pénalisé les banques et gonflé les charges d'intérêt à payer.

En 1984, la situation est redevenue normale. Désormais, se pose le problème du niveau absolu des taux et la tendance à la baisse. Les frais de la banque sont rigides, le coût de collecte élevé.

2) La rentabilité des banques.

Le graphique suivant retrace l'évolution des bénéfices de 1970 à 1982, qui sont une première mesure de la rentabilité.

Graphique des bénéfices de 1970 à 1982
(Banques et CA)



On constate une relative homogénéité, en particulier entre les trois grandes banques, BNP, Crédit Lyonnais et Société Générale. Ce qui frappe également est la faiblesse des résultats et la détérioration dans les dernières, la progression des résultats étant assuré, selon l'AFB, par les agences étrangères.

Le ratio de couverture des risques était de 11% en 1943; il n'est plus que de 3% pour l'ensemble des banques françaises. Cette faiblesse a conduit à une volonté de renforcement et d'élever ce taux à 5%, désir des pouvoirs publics qui maintenaient par ailleurs leur politique de prélèvements fiscaux et parafiscaux.

La progression des fonds propres n'a pu être assurée qu'en ayant recours à la faculté de couvrir en obligations, d'une durée longue, une part de l'augmentation exigée. D'autre

part, pour sortir des contraintes de l'encadrement du crédit et augmenter leurs encours de crédits, les banques ont fait appel massivement au marché obligatoire. La progression de l'endettement à terme constitue un nouveau facteur de fragilité (voir le tableau suivant pour 4 grandes banques).

(en milliards de francs)	CL		SG		BNP		BPPB	
	1980	1981	1980	1981	1980	1981	1980	1981
Fonds propres	4,8	5	5,1	5,4	3,5	6	1,5	1,6
Endettement LMT	4,1	7,6	1,8	4,2	6,9	13	1,1	1,8
$\frac{\text{Fonds propres}}{\text{Endettement LMT}}$	1,17	0,66	2,83	1,28	0,8	0,41	1,36	0,88

Ces données, qui ne sont pas récentes pour la plupart, ont incité les banques à définir une nouvelle approche.

L'élément de prise de conscience est l'événement. La crise de 1974, les grèves dans les banques et les pertes colossales à la fin de l'exercice, surtout pour le réseau français ont amené les dirigeants à s'interroger sur le passé et le devenir de la profession et à poser le problème en terme de rentabilité, la rentabilité des banques étant jusqu'alors de l'ordre de l'évidence.

Les causes de la crise se trouvent dans un relatif manque de maîtrise des nouveaux outils de traitement de l'information, dans une mauvaise digestion ou assimilation du changement intervenu dans les dix années précédentes. Les banques avaient grandi sans planifier leur croissance. L'informatique n'était conçu que comme un moyen de faire face à la quantité, de traiter plus d'opérations et plus vite, avec le malaise que peut provoquer une telle irruption au sein du personnel dont la crise de 1974 n'est que l'émanation.

La volonté de planifier nécessite la définition d'objectifs à long terme, la compétitivité et la rentabilité, d'objectifs internes comme la productivité, la qualité du service et la réflexion sur les conditions de travail, et donc une

redéfinition de la place de l'informatique, véritable outil de production dans le secteur bancaire. D'où la mise en place au Crédit Lyonnais d'un vaste Plan informatique, où s'inscrit l'élaboration d'un nouveau système de traitement adapté aux conditions nouvelles.

3) L'ouverture du secteur bancaire à des non-banques.

La déréglementation et l'ouverture du marché financier favorisent l'entrée de nouveaux acteurs, et notamment :

- L'assurance : un positionnement concurrentiel multiple, en évolution rapide et incertain.

L'assurance bénéficie aujourd'hui de la situation d'inflation faible ainsi que du développement de certains marchés tels que celui de l'assurance vie (résultant d'un retrait partiel de la Sécurité Sociale) ou celui de la retraite par capitalisation. Cette situation favorable, qui se traduit par une bonne santé financière de l'assurance, devrait lui permettre de venir concurrencer le secteur bancaire sur certains marchés, pour autant que l'on puisse en juger aujourd'hui. Toutes les compagnies d'assurance ne possèdent toutefois pas les capitaux nécessaires pour développer des produits financiers, ce qui explique les différences de stratégies observées entre les grands groupes. Cette concurrence restera donc sans doute limitée, d'autant plus que l'assurance souffre encore d'une image de marque très mauvaise, due à son rattachement à des événements négatifs, à son caractère contraignant et à un effort publicitaire insuffisant. Par ailleurs, l'hétérogénéité du réseau de distribution, des assurances, son statut particulier ainsi que le manque de formation des personnels concernés ne facilitent pas la mis en place d'une stratégie de diversification volontaire vers des secteurs financiers plus sophistiqués.

La question qui se pose alors est de savoir si l'assurance peut rester un secteur autonome bien identifié ou si, au contraire, on risque d'assister à l'émergence de grands groupes financiers résultant de fusion ou d'alliance entre banquiers et compagnies d'assurance. De tels mouvements ont déjà eu lieu mais ont connu jusqu'à présent une ampleur limitée. Les dénationalisations et la déréglementation du secteur financier pourraient accélérer le processus.

- La distibution.

Les sociétés de vente par correspondance ont développé des fichiers clients détaillés qui pourraient constituer un atout non négligeable pour la distribution de produits financiers. Cette menace concurrentielle pour le secteur bancaire reste néanmoins fortement dépendante du succès des nouvelles technologies, des progrès accomplis en télématique notamment mais aussi de la capacité des banques à utiliser efficacement l'outil commercial que constituent ses propres fichiers.

Parmi les hypermarchés et grands magasins, quelques sociétés comme CARREFOUR ou le BHV montrent un intérêt croissant pour le secteur financier (développement de cartes privatives, distribution de crédit à la consommation...). Néanmoins, ces réalisations restent bien modestes par rapport à celles de leurs homologues américains bien connus tels que SEARS and ROEBUCK, qui faut-il le rappeler, se sont diversifiés bien plus tôt.

- Les banques étrangères.

Du fait d'une réglementation stricte, les banques étrangères (9), n'ont pas pu, jusqu'à présent, livrer une concurrence très sévère à leurs homologues français. Néanmoins, la perspective d'un marché commun unifié pour les années 90 laisse prévoir une offensive importante des banques européennes, en particulier anglaises et néerlandaises, sur le marché fran-

çais. Quant aux banques américaines, les leçons tirées des expériences françaises de désencadrement nous enseignent qu'elles peuvent représenter une menace d'autant plus importante que la situation d'inflation faible joue en faveur des établissements à réseau peu étendu.

- Les entreprises.

Au cours d'un colloque récent portant sur la déréglementation (17), J.H. DAVID a pu expliciter les motivations profondes des entreprises en faveur de la désintermédiation.

Nous connaissons tous l'importance que revêtent les fluctuations des taux de change et des taux d'intérêt dans la gestion quotidienne des enntreprises. Mais l'on met rarement en liaison ces caractéristiques de notre environnement avec l'enjeu des déréglementations.

Pour situer néanmoins un peu mieux cette liaison, nous reprendrons quelques-uns des arguments utilisés par J.H. DAVID dans un colloque récent portant sur les expériences comparées de réglementation et déréglementation en France et aux Etats-Unis. Ceux-ci peuvent se répartir en trois groupes :

- d'abord, l'ampleur des fluctuations sur les taux de change et sur les taux d'intérêts peut, très rapidement , devenir supérieur aux marges moyennes des entreprises.

Les exemples affluent en ce sens, nous en donnerons deux :

Entre 1981 et début 1985, un endettement à taux d'intérêt identique réalisé en dollars aurait couté 60% de plus que le même endettement réalisé en ECU. Depuis lors, entre fin 1984 et fin 1985, il aurait coûté 20% de moins qu'un endettement en ECU.

Durant l'année 1985, le passage d'un dollar de 10 à 8 F représente concrètement l'équivalent d'une perte de 20% du chiffre d'affaires d'une entreprise française aux Etats-Unis.

Dès lors, il a pu paraître raisonnable, voire vital pour ces entreprises de chercher à diminuer l'exposition au risque et donc de développer des opérations de marché où l'adaptation des produits financiers peut se réaliser de manière plus rapide qu'à travers les circuits bancaires traditionnels. Ainsi ont été créées des obligations courtes, à clause d'échange, à taux variable ou révisable...

- ensuite, l'on a pu mettre en exergue le niveau élevé des taux d'intérêt "réels" (inflation déflaquée). Surtout, si l'on adopte un point de vue économique global, les taux d'intérêt réels sont supérieurs aux taux de croissance de l'économie. Si bien que l'on peut considérer qu'en moyenne les entreprises doivent attendre moins de leurs investissements -en terme de croissance- que ceux-ci ne leur coûtent dans un premier temps.

Dans une telle situation, les entreprises n'ont logiquement que peu de marge de manoeuvre : si l'on exclut la possibilité d'autofinancement des investissements dont l'analyse ne saurait être entamée ici, mais qui a priori dépend partiellement de la politique fiscale de l'Etat et ressort donc indirectement du débat sur plus ou moins d'intervention de celui-ci dans l'économie, deux types de choix s'offrent à l'entreprise : soit se désendetter autant que possible, ce qui est à terme dangereux, soit agir de telle sorte que le coût de financement devienne le plus bas possible ce qui conduit naturellement à peser sur le coût de l'intermédiation financière, en même temps qu'est accrue la concurrence entre les organismes financiers.

- enfin, l'on notera que cette concurrence jouera d'autant plus sur le coût d'intermédiation financière qu'une évolution des exigences des particuliers et des entreprises en faveur

d'une meilleure rémunération des dépôts s'est faite jour, parallèlement à la baisse de l'inflation. Cette exigence nouvelle ne peut, semble-t-il, que s'accroître avec le développement des circuits d'information sur les différentes formes de placement à travers le monde, leur quasi-gratuité accentuant le phénomène (de 1964 à 1985, le coût de traitement de l'information a baissé de 98%, et celui de la diffusion d'environ 95%), qui débouche sur une innovation quelque peu déstabilisatrice parfois pour les banques.

Cette concurrence n'exerce aujourd'hui que peu de pressions. Néanmoins, elle s'inscrit dans un système de convergences qui met l'ensemble des banques françaises dans un environnement stratégique que l'on pourrait sans doute qualifier d'occurent si l'on prend en considération, l'importance et la rapidité de certaines de ces décisions qui devraient logiquement être prises.

CONCLUSION

Peut-on, au vu de ces quelques éléments de réflexion, considérer avec M. GODET, que la banque pourrait devenir "la sidérurgie de demain ?" Certes, des évolutions convergentes touchant à la gestion des banques, et à la modification du contexte économique et réglementaire dans lequel s'inscrit l'activité des banques, et de natures diverses, ont pu réactualiser ces propos.

Néanmoins, il semblerait que le secteur bancaire dispose de suffisamment de compétences pour pouvoir mettre en oeuvre une stratégie de diversification de ses activités, et de développement -soit vers la banalisation, soit vers une plus grande sophistication- de ses produits. Là ne se situe sans doute pas l'enjeu le plus important : encore faudrait-il que les banques soient en mesure de supporter, de manière aussi durable que l'accroissement de la concurrence pourrait l'exiger, les coûts générés par de telles stratégies. Or, à l'heure actuelle, il nous a semblé que la poursuite de la modernisation des métiers bancaires nécessitait de trouver au préalable, des solutions -sans doute très différentes selon les établissements- au problème de sureffectif.

ANNEXES

(1) Quels intermédiaires financiers pour demain ?

(2) Selon les chiffres de la BRI pour 1984, les ratios de fonds propres étaient les suivants : FRANCE : 1,7 % ; R.F.A. : 3,3 % ; G.B. : 4,3 % ; JAPON : 5,2 % ; U.S.A. : 5,6 %.

(3) De 1979 à 1983, selon la Commission Bancaire, la part des provisions pour créances douteuses dans les capitaux utilisés est passée de 0,22 % à 0,60 %.

(4) Evolution de la rentabilité nettre des capitaux engagés (moyenne en %)

	FRANCE	BELGIQUE	R.F.A.	PAYS-BAS	ROYAUME-UNI	U.S.A.
76/79	0,22	0,26	0,35	0,39	0,98	0,58
79/80	0,14	0,23	0,24	0,34	1,09	0,56

(Source Association Belge des Banques)

Pour la FRANCE :	1982	1983
Rendement moyen/Coût moyen	3,073 %	2,918 %

(Source Commission Bancaire)

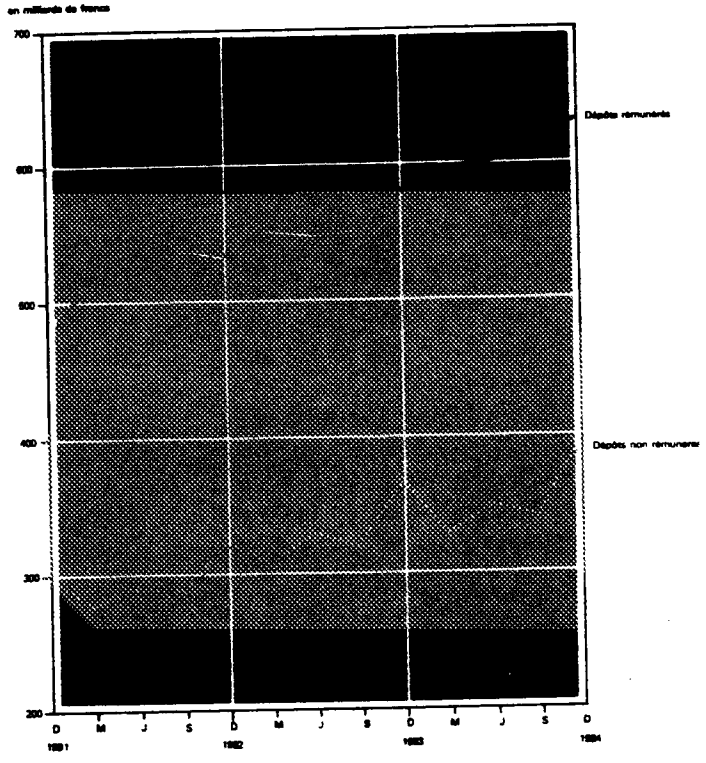
.../...

(5)

EVOLUTION PAR TRIMESTRE, DU MONTANT EN METROPOLE

— des dépôts rémunérés et des dépôts non rémunérés

(francs et devises)



Source Commission Bancaire

(6) Selon M. PASTRE - BANQUE MAI 86

	FRANCE	R.F.A.	G.B.	U.S.A.	JAPON
Commission/PNB	15 %	30 %	35 %	40 %	45 %

(7) M. GODET "Le Monde" - 22 Févr. 79

(8) Michel BADOC - Marketing Management pour la banque et l'assurance européenne - 1986

.../...

(9) Au 2 Janvier 1985 142 banques étrangères étaient implantées en FRANCE. L'évolution de leur situation a été la suivante :

Fin 74	Fin 84
12,66 %	18,17 %

(10) Evolution du nombre des guichets permanents des banques en métropole (1969 - 1984) :

	Fin 69	Fin 76	Fin 79	Fin 80	Fin 82	Fin 83	Fin 84
Banques inscrites	5 765	9 642	9 682	9 664	9 910	9 947	9 984
Crédit Agricole	2 515	4 423	5 025	5 164	5 526	-	-
Crédit Mutuel	2 528	3 219	3 625	3 707	3 848	-	-
Banques Populaires	824	1 384	1 448	1 470	1 535	-	-

(Sources Commission Bancaire et "Les Banques en France" Doc.Fn. 1984)

Evolution des effectifs des différents réseaux bancaires :

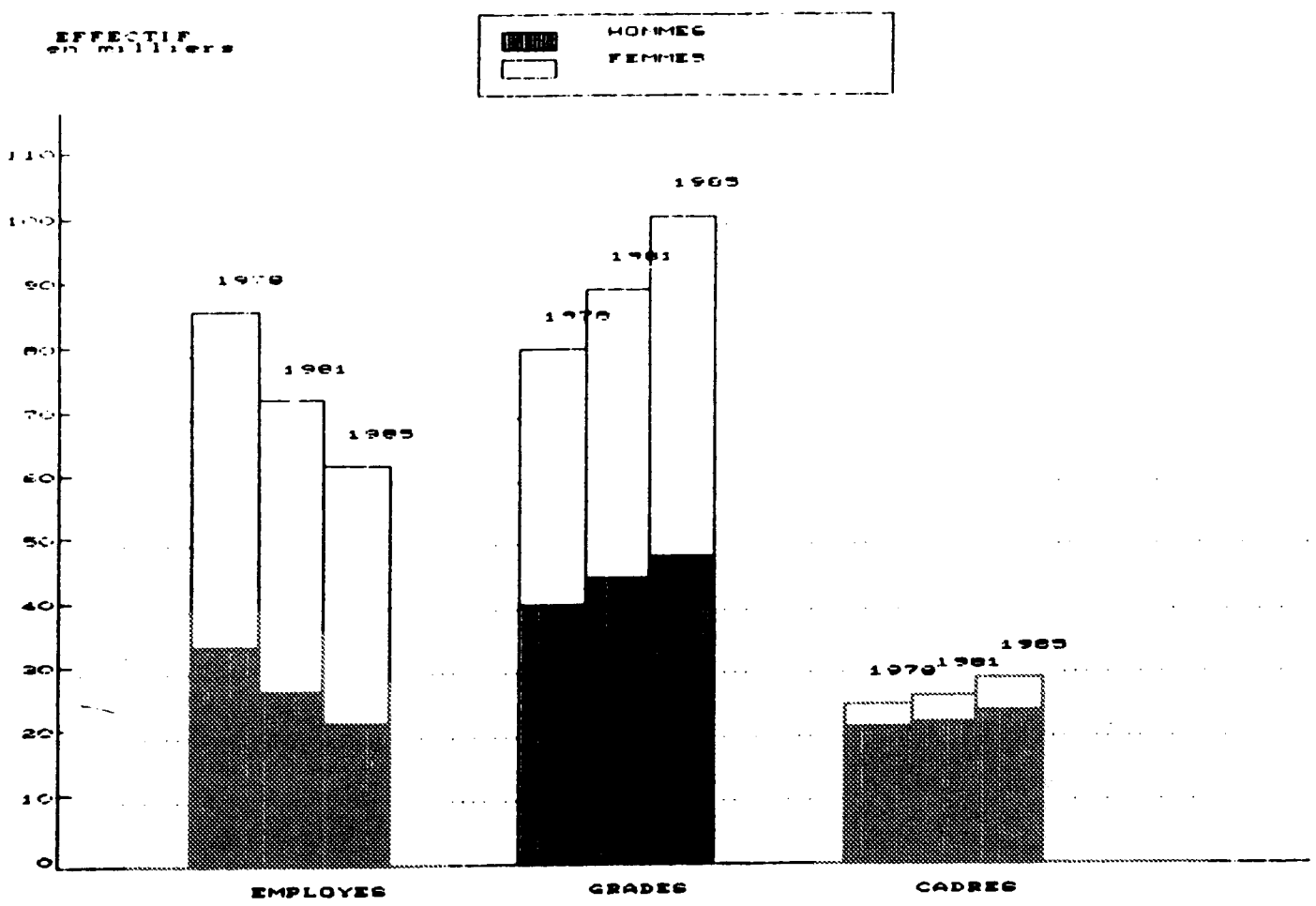
	Fin 69	Fin 79	Fin 85
Banques inscrites	166 415	245 701	250 000
Crédit Agricole	28 513	61 000	68 000
Crédit Mutuel	3 510	14 839	18 000
Banques Populaires	15 807	26 250	28 000

(Sources A F B et "Les Banques en France" op. cit.)

.../...

(11)

A.F.B. MILGASS	EVOLUTION DES EFFECTIFS PAR SEXE DANS LES 37 BANQUES	06/03/86



ENQUETES SUR LES EFFECTIFS AUX 31 MARS 1978, 1981, 1985

Source A F B

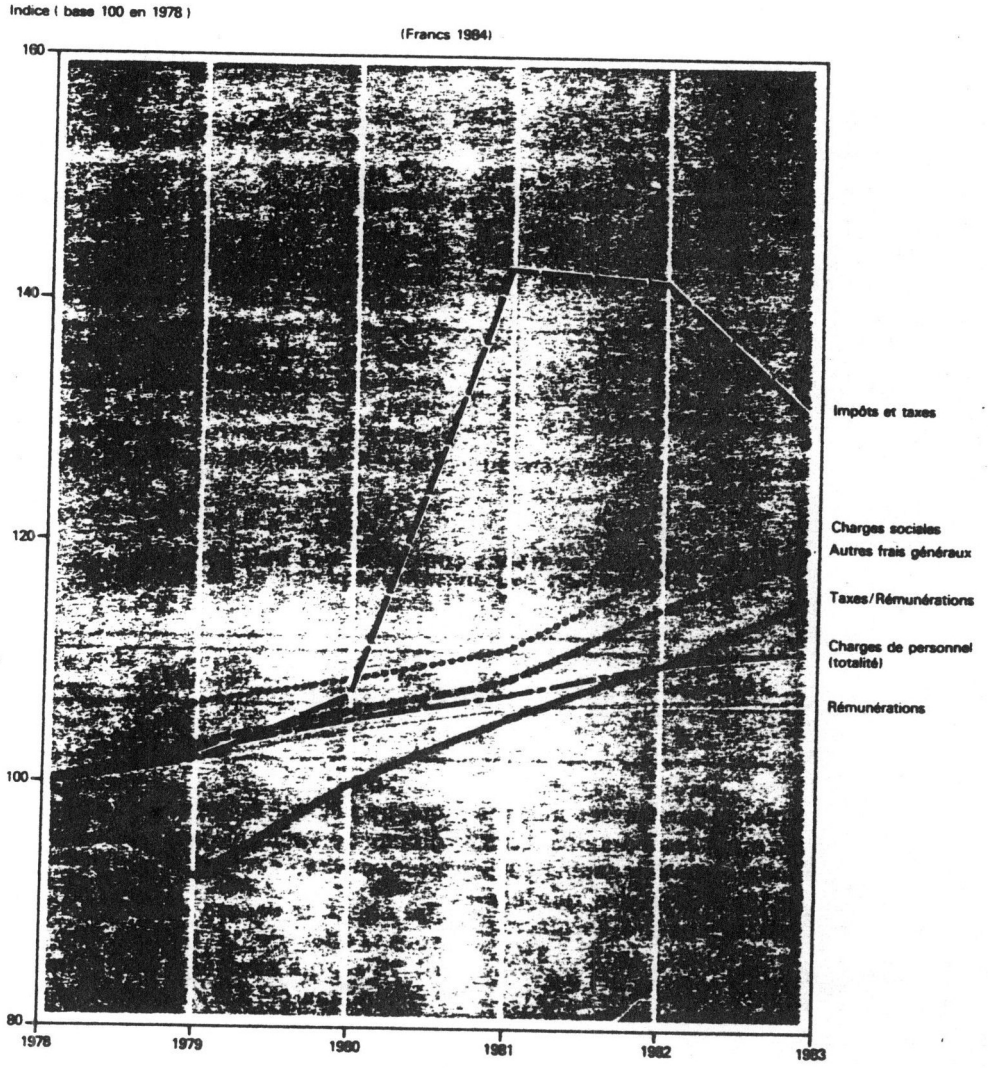
.../...

(12) En 84, 25 % des embauchés dans les banques inscrites avaient un niveau d'étude supérieur (source A F B)

(13)

EVOLUTION DES COMPOSANTES DES FRAIS GENERAUX

(Métropole)



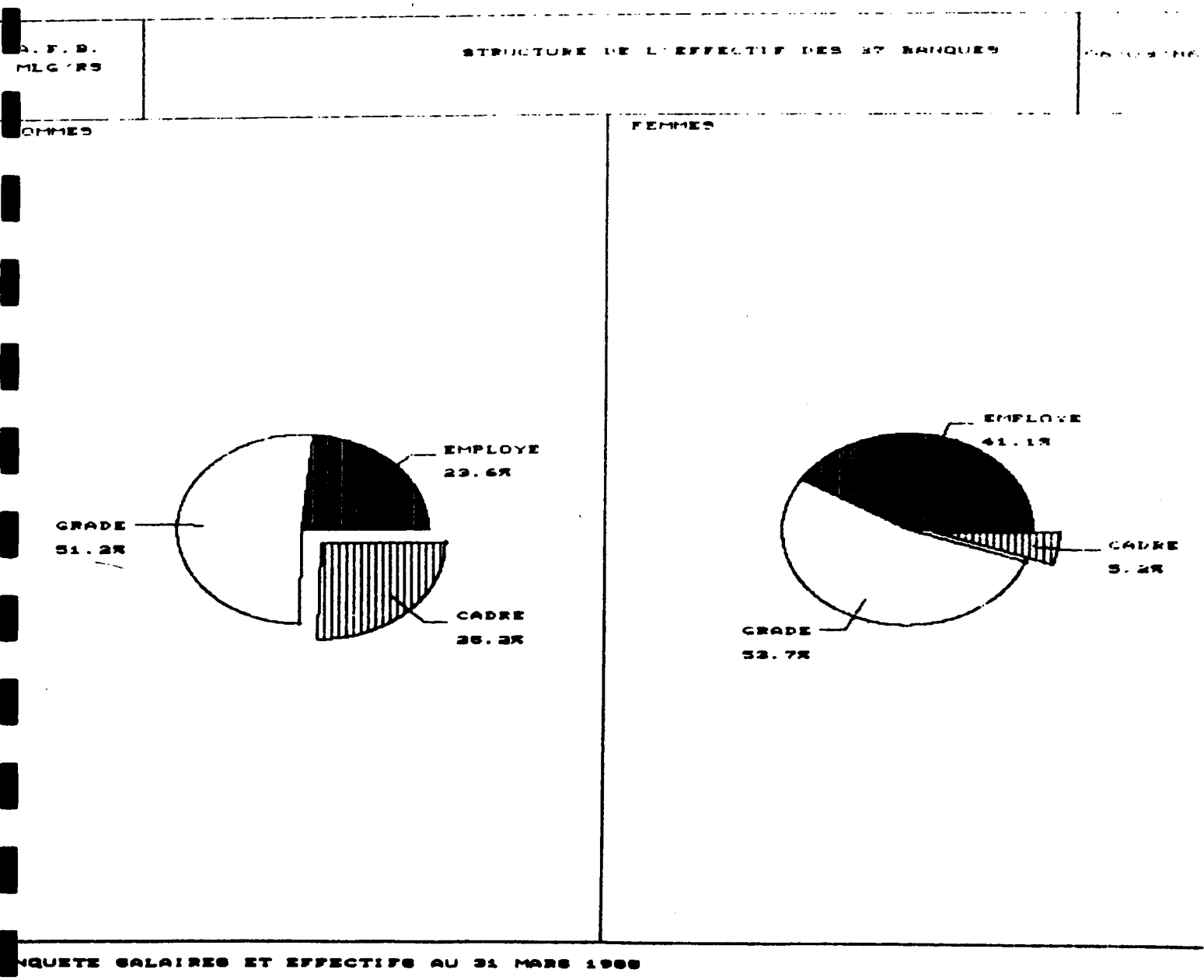
Source Commission Bancaire

.../...

(14) 430.000 personnes travaillent dans les organismes financiers en 1985 sur 14 millions dans le tertiaire (Source A F B)

(15) Michel BADOC Op. cit.

(16)



Source A F B

(17) Colloque franco-américain de politique économique comparée 27-28 Janv. 86

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

* " Les Banques en France " P. COURAYE
  Notes et Etudes Documentaires , 1984

* " Livre blanc sur la réforme du financement de l'économie "
  Min. de l' Economie et des Finances , 1986

* Rapport du IXe PLAN " Quels intermédiaires financiers pour demain ? "
  Documentation Française , 1984

* " La Modernisation des banques françaises " , O. PASTRE
  Documentation Française , 1985

* " Marketing Management pour la Banque et l' Assurance Européenne " M. BADOC , 1986

* Autres ...

Revues

Banque , Banque et Management , Euromoney , The Banker ...
Journaux (Les Echos , La Tribune de l' Economie , Le Figaro , Le Point...

Divers

Rapports d' activités (Crédit Lyonnais , Crédit du Nord ..) , bilans sociaux , compte-rendus d' activités (Rapport de la Commission Bancaire ..)

PERSONNES INTERVIEWEES

GELPI Rosa Maria	Fondé de Pouvoir COMPAGNIE BANCAIRE	5 Av Kleber 75 798 PARIS CEDEX 16
MAUMUS Olivier	Adj. Dir Financier GAN	2 r Pillet Will 75448 PARIS CEDEX 09
BADOC Michel	Professeur HEC	1, rue de la Libération 78 350 JOUY-EN-JOSAS
JARRAUD Michel	Adj. Dir Financier AGF	87, r de Richelieu 75 060 PARIS CEDEX 02
DESSALLE	Directeur CAPA	17 r la Fayette 75 009 PARIS
LAFFONT	Trésorier EURO MARCHE	18a RN 7 91 260 ATHIS MONS
GOARIN Jean Christophe	Dir. Caisse Pays CARREFOUR	1, pl du Marché BP 166 91 006 Evry Cedex
EYDOUX Michel	Fondé de Pouvoir Direction des Rel. Humaines PARIBAS	3 r d'Antin 75 002 PARIS
DUGUIT Jean-Louis	Attaché Principal de Direction BNP	16 bvd des Italiens 75 009 PARIS
ALLAIN Yvon	Sous dir. Direction Personnel CREDIT DU NORD	4 r Chanaz PARIS
AUBERGER	Dir. Central - Direction Réseau Fce SG	7 pl. Edouard VII 75 009 PARIS
FEVRE Jean Pierre	Inspecteur 1ère Classe BANQUE DE FRANCE - CCB	73 rue de Richelieu 75 002 PARIS
Mme RAULT	~~Dessin~~ EFMA	16 r d'Aguesseau 75 015 PARIS

MAIGNAN (Mr) — AFB — 18 r La Fayette 75009 PARIS

BRICHANT Thierry — Dir. Contrôle de Gestion et Prévisions CONFED. NAT. DU CREDIT MUTUEL — 88 r Condorcet 75017 PARIS

de la PORTE du TEIL Paul-Henri — Dir Gestion et Organisation CNCA — 91 bvd Pasteur 75015 PARIS

HEDZEL Jean — CSE — 10 r St Claude 75003 PARIS

SALIGNAC — Consultant près Caisses d'Epargne

LION (Mr) — Dir. Direction Rel. Soc. et du Personnel CREDIT LYONNAIS — 19 bvd des Italiens BC 1540 75002 PARIS

PHOTOCOPIE DES TRANSPARENTS

PLAN

PREMIERE PARTIE: EVOLUTION DU CONTEXTE DES ACTIVITÉS DES BANQUES

I- Historique

II - La situation actuelle : Element d'une radiographie

DEUXIEME PARTIE: LE PROBLEME DE L'EMPLOI DANS LES BANQUES.

I. Des dysfonctionnements au niveau de la gestion interne des banques.

II - La concurrence résultant de la modification de l'environnement economique et réglementaire.

CONCLUSION

HISTORIQUE

1945 - 1966 : La spécialisation obligée et limitée.

1966 - 1982 : La despécialisation

1982 - 1984 : La grande réforme et de nouvelles règles du jeu.

LA SITUATION ACTUELLE :

ELEMENTS D'UNE RADIOSCOPIE

- UN NOUVEAU CONTEXTE NATIONAL ET INTERNATIONAL.

Cinq tendances communes à l'ensemble des pays développés

Trois spécificités du marché français

Deux objectifs

- LA SITUATION DES BANQUES FRANÇAISES FACE A CE NOUVEAU CONTEXTE.

Difficultés à définir quel devrait être l'impact de la déréglementation sur les stratégies bancaires.

Quelques atouts

Quelques faiblesses

- VERS UNE REDEFINITION DU METIER DE LA BANQUE ?

DES DYSFONCTIONNEMENTS AU NIVEAU DE LA GESTION INTERNE DES BANQUES

- L'EVOLUTION GENERALE DE LA MASSE SALARIALE : LES RESULTATS D'UN CONTEXTE FAVORABLE ET D'UNE GESTION CONFORTABLE.

Une pyramide des âges qui n'est pas inéluctablement dangereuse à court terme ...

Mais qui risque de le devenir à moyen terme ...

D'autant plus que se posent des contraintes supplémentaires

- UNE REPARTITION DE L'EMPLOI MAL ADAPTEE AUX NOUVEAUX CONTEXTES.

Des déséquilibres dus à une disparité de l'apport technologique et de l'évolution du marché.

Auxquels viennent s'ajouter des problèmes démographiques.

LA CONCURRENCE RESULTANT DE LA MODIFICATION DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET REGLEMENTAIRE

- LA DISPARITE DES ETABLISSEMENTS BANCAIRES FACE A LA DESINFLATION ET AU DESENCADREMENT DU CREDIT

L'impact d'une situation d'inflation faible

Le coût d'intermédiation

L'influence des taux d'intérêt

- LA RENTABILITE DES BANQUES

- L'OUVERTURE DU SECTEUR BANCAIRE A DES NON BANQUES

L'assurance
La distribution
Les banques étrangères
Les entreprises