

L'emploi au cœur de la mutation bancaire

Jean-Pierre MOUSSY

Département des études économiques - Banque nationale de Paris

Pour bien prendre la mesure de l'évolution de l'emploi dans le secteur bancaire, nous la rapprocherons à la fois des données macro-économiques de la mutation financière, des progrès de la technologie et des conditions de l'offre. Nous nous bornerons, pour chacun de ces points, à en indiquer les traits essentiels, fixant ainsi le cadre d'analyse.

• **Les données macro-économiques** : quatre facteurs, au moins, ont une influence directe sur l'activité des banques : le niveau de la croissance économique et les besoins de financement des agents économiques ; le niveau des taux d'intérêt ainsi que la poursuite, même lente, du mouvement de désinflation ; le niveau des taux de change et en particulier du dollar ; l'endettement de nombreux pays¹, ainsi que les déficits commerciaux (USA notamment) et publics.

49

• **La mutation financière** : elle présente pour sa part deux caractéristiques significatives :

— *L'internationalisation des marchés domestiques*. Celle-ci est à mettre en parallèle avec les mouvements de déréglementation et de globalisation des marchés. Elle se manifeste par une imbrication plus étroite entre les réseaux bancaires internationaux et les marchés domestiques locaux.

— *Un développement sans précédent de la concurrence*, tant du point de vue des acteurs (entre banques universelles et réseaux spécialisés, par la banalisation des produits et la déspecialisation des circuits ; entre banques et non banques [assureurs, agents de change, maisons de titres] ; entre banques et entreprises de la distribution — ces dernières proposant des produits financiers ou créant des sociétés captives de moyens de paiement), que du point de vue de l'accès aux ressources et aux marchés de capitaux et des réglementations et conditions de rémunération.

Internationalisation des marchés et développement de la concurrence ont entraîné à la fois un mouvement continu d'innovations financières dans lequel l'appréciation du rendement, du risque et les opportunités fiscales constituent les moteurs essentiels, et une certaine désintermédiation bancaire² au profit d'une plus grande utilisation de la finance directe et des procédures de marché.

1 — Selon les estimations de la Banque mondiale, la dette du tiers monde atteignait 1 190 milliards de dollars à fin 1987 et devrait atteindre 1 245 à fin 1988.

2 — Voir Revue d'économie financière n° 4, mars 1988.

BANQUE ET EMPLOI

• **Les progrès de la technologie** : La Banque traite une masse considérable d'informations pour son propre compte, pour ses clients et les pouvoirs publics. La technologie et plus particulièrement les outils informatiques permettent de répondre à ces besoins, à la fois du point de vue de la production (traitement de masse des opérations), de la gestion et de l'aide à la décision (contrôle de gestion gestion des risques, etc.), de la commercialisation (réseaux pour faciliter les transferts, cartes, banques à domicile, outils d'aide à la vente), de l'étude et de la formation (banques de données, enseignement assisté par ordinateur), et de l'innovation (visiophone, réponse vocale, etc.). Le degré d'informatisation est évidemment différent selon les banques compte tenu notamment de leur taille, de leur degré de spécialisation, d'insertion dans la concurrence nationale et internationale. Cela dit l'informatisation constitue un élément « incontournable » structurant l'activité et l'organisation bancaire.

• **L'évolution des conditions de l'offre** : Deux aspects doivent ici être relevés en particulier, le niveau de bancarisation proche de la saturation et la diversification des produits et le renouvellement de l'approche commerciale (voir tableaux 1, 2, 3, 4, 5).

Taux de bancarisation :

Les chiffres indiqués ci-dessous sont éloquentes. Ils font apparaître clairement les limites d'un développement bancaire basé uniquement sur les volumes.

TABLEAU 1

NOMBRE D'INDIVIDUS MAJEURS CLIENTS D'UN ÉTABLISSEMENT DE CRÉDIT — BANQUE OU CAISSE D'ÉPARGNE — (en %)

1980	1982	1984	1986
89,5	92,8	99,0	99,3

NOMBRE D'INDIVIDUS DÉTENTEURS DE COMPTE D'ÉPARGNE (en %)

1980	1982	1984	1986
80,0	83,—	91,—	95,—

TABLEAU 2

ÉVOLUTION DU NOMBRE DES GUICHETS PERMANENTS (Métropole et Monaco)

Au 31/12	Banques AFB						TOTAL
	Total secteur	3 grandes	Réseau CNCA	Banques populaires	Caisses d'épargne	Autres réseaux	
1971	7 199	3 992	2 795	1 034	2 329	2 972	16 329
1980	9 675	5 492	5 184	1 470	3 830	3 707	23 866
1985	9 908	5 595	5 606	1 558	4 382	3 931	25 385
1986	9 917	5 609	5 822	1 570	4 374	3 933	25 488
1987	9 939	5 612	5 658	1 586	4 378	3 931	25 492

BANQUE ET EMPLOI

TABLEAU 3

NOMBRE DE COMPTES CHÈQUES PAR HABITANT (1983)

Belgique	0,8	Italie	0,3	Royaume-Uni	1,8
Canada	1,6	Japon	n.d.	Suède	3,0
États-Unis	0,3	Pays-Bas	0,9	Suisse	0,5
France	0,8	RFA	0,9		

Source : Banque des règlements internationaux - Banque de France.

TABLEAU 4

NOMBRE D'AGENTS PAR GUICHET

	Nombre de guichets permanents et non permanents	Employés	Employés/nombre de guichets
Les dix 1 ^{ers} groupes bancaires français	26 307	352 576	13,4
Les six 1 ^{ers} groupes bancaires britanniques	16 705	398 071	23,8
Les dix 1 ^{ers} groupes bancaires japonais	2 000	119 558	59,8
Les dix 1 ^{ers} groupes bancaires allemands	4 695	155 399	33,1
Les neuf 1 ^{ers} groupes bancaires italiens	4 614	151 698	32,9

Source : CNC.

Dans : Rapport sur L'incidence des technologies nouvelles sur l'activité des intermédiaires financiers, avril 1987.

51

TABLEAU 5

DIMENSION ÉCONOMIQUE DU SECTEUR DES SERVICES FINANCIERS (1985)¹

	Valeur ajoutée brute (en % du PIB) ²	Emploi (en % de l'emploi total) ³	Rémunérations (en % de la masse salariale totale)
Belgique	5,7	3,8	6,3
Danemark	5,4	3,0	4,4
Espagne	6,4	2,8	6,7
France	4,3	2,8	3,8
Italie	4,9	1,8	5,6
Luxembourg ⁴	14,9	5,7	12,2
Hollande	5,2	3,7	4,9
Royaume-Uni	11,8	3,7	8,5
EUR. 8 ⁵	6,4	2,9	6,2

1 — Pris au sens étroit d'établissements de crédit et des compagnies d'assurances.

2 — Y compris les intérêts nets.

3 — Salariés et indépendants.

4 — 1982.

5 — Cet agrégat représentant 25 % du total de la CEE en 1985.

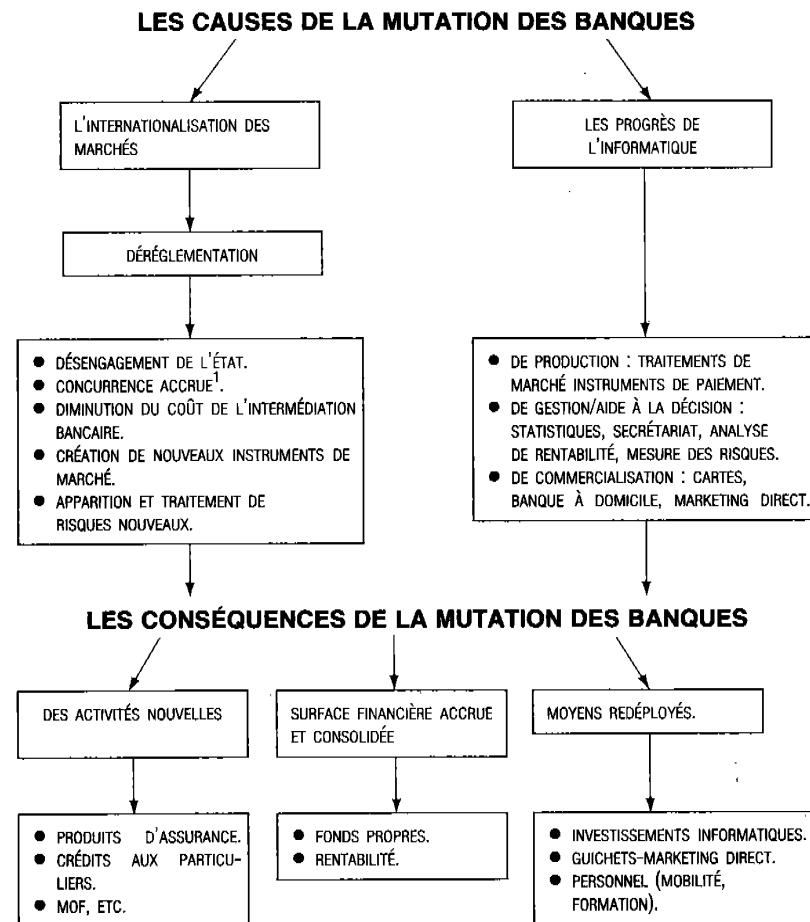
Source : Eurostat, cité par Price Waterhouse.

BANQUE ET EMPLOI

— *Diversification des produits et renouvellement de l'approche commerciale* : devant la difficulté — non l'impossibilité — d'accroître les parts de marché, l'approche de la clientèle se fait de manière plus fine que par le passé. Des besoins et compartiments d'épargne spécifiques sont mieux pris en compte (jeunes, retraités, professions libérales, etc.). Les banques se lancent en vue de conquérir de nouveaux marchés, ainsi elles occupent plus de 10 % du marché de l'assurance-vie. À l'aide des outils informatiques, les méthodes de marketing se renouvellent et viennent compléter l'approche au guichet. Il y a là, à n'en pas douter, des facteurs qui contribuent à la mutation de l'organisation et de l'image de la banque.

En fin de compte, nous pourrions synthétiser ce qui précède sur la mutation des banques de la façon suivante (voir tableau 6) :

TABLEAU 6



¹ — *Concurrence accrue* : déspecialisation des circuits - banalisation des produits - désintermédiation bancaire - pressions sur les tarifs et les marges.

BANQUE ET EMPLOI

BILAN ET ÉVOLUTION DE L'EMPLOI

En 1978, le secteur tertiaire (secteur au demeurant très hétérogène) occupait 55 % de la population active, et 65 %³ en 1985. Ce secteur a contribué significativement à la création d'emplois : 223 000 par an en moyenne dans la période 1974-1979. Par la suite, cette contribution a diminué⁴. D'une manière générale, on peut dire que l'ensemble des activités financières (banques-assurances-services financiers de la poste ; etc.) représentent environ 3 % de la population active⁵. C'est une proportion voisine que l'on retrouve dans la plupart des pays européens.

LES EFFECTIFS DES DIFFÉRENTS RÉSEAUX FINANCIERS

La population totale (voir tableau 7) s'élève à près de 400 000 personnes⁶. Il faut toutefois signaler le poids de banques AFB (banques universelles) : plus de la moitié du total ; l'importance du réseau agricole — près de 70 000 personnes ; et la progression significative, ces dernières années, des réseaux crédit mutuel et caisses d'épargne.

TABLEAU 7

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DES DIFFÉRENTS RÉSEAUX BANCAIRES ENTRE 1975 ET 1986 (EFFECTIFS AU 31 DÉCEMBRE)

Réseaux	1975	1979	1983	1984	1985	1986
• Banques AFB	236 700	245 700	252 400	253 600	254 624	253 877
Évolution en %		0,49	1,04	0,50	0,40	-0,29
• Crédit agricole	52 600	61 000	68 198	69 355	69 206	68 679
Évolution en %		1,84	2,55	1,70	-0,20	-0,76
• Banques populaires	23 900	26 250	28 392	28 796	29 095	28 575
Évolution en %		0,96	2,11	1,40	1,0	-1,79
• Crédit mutuel	9 600	14 839	18 046	19 238	20 031	20 706
Évolution en %		8,3	5,95	6,6	4,1	3,37
• Caisses d'épargne	13 400	18 622	24 672	25 700	26 500	27 162
Évolution en %		8,27	9,53	4,2	3,1	2,5
TOTAL	336 200	366 411	391 708	396 693	399 456	398 999
Évolution en %		1,41	2,10	1,27	0,70	-0,11

Source : Rapport 1987 du Comité des établissements de crédit.

Des situations contrastées

Progression des effectifs ici, tassement là : au-delà de ce premier constat, la situation apparaît beaucoup plus contrastée, y compris à l'intérieur d'un même réseau. Nous prendrons deux échantillons pour exemples celui des trente-sept principales banques AFB (voir tableau 8) et celui des trois grandes banques BNP-CL-SG (voir tableau 9).

3— Voir rapport pour le 8^e plan « Emplois dans les services ».

4— Nous trouverons plus loin, à partir du cas des banques, l'illustration de ce propos.

5— Cf. rapport « Quels intermédiaires financiers pour demain », sept. 1984.

6— Auxquels, pour être complet, il faudrait rajouter le personnel de la CDC, de la BDF, des services financiers de la poste (organismes non couverts par la loi bancaire), des maisons de titres, des sociétés de bourse, des institutions financières spécialisées (SDR, CFF, CDE, Crédit national), des sociétés financières. Tout ceci fait que, non compris les assurances, le chiffre total de ce secteur est sans doute proche de 500 000 salariés.

BANQUE ET EMPLOI

TABLEAU 8

LES TRENTE-SEPT PRINCIPALES BANQUES AFB*

Année	Nombre	Évolution (en %)
31.3.75	188 713	
31.3.76	192 890	+ 2,21
31.3.77	193 106	+ 0,11
31.3.78	193 057	- 0,02
31.3.79	192 793	- 0,13
31.3.80	191 105	- 0,88
31.3.81	189 922	- 0,62
31.3.82	189 817	- 0,06
31.3.83	192 558	+ 1,44
31.3.84	193 965	+ 0,73
31.3.85	193 720	- 0,13
31.3.86	192 455	- 0,65
31.3.87	190 276	- 1,13

* Elles couvrent 85 % de l'effectif total des banques AFB.

Le tableau 8 montre une gestion des effectifs réalisée par à-coups. Ainsi sur la période 75/87 les effectifs ont augmenté de + 0,83 %, mais sur dix ans cette fois, ils ont baissé de 1,46 %. La tendance constatée ces dernières années est appelée, selon toute vraisemblance à se poursuivre et à s'accroître.

TABLEAU 9

COMPARAISON DES EFFECTIFS MÉTROPOLE POUR LES TROIS GRANDES BANQUES

						Évolution	
	1983	1984	1985	1986	1987	Nombre	87/83 (en %)
47 408	47 169	46 571	45 852	44 997	- 2 411	- 5,08	
43 538	43 067	42 638	42 051	41 715	- 1 823	- 4,19	
33 860	34 007	33 820	33 241	33 006	- 854	- 2,52	
Total	124 806	124 243	123 029	121 144	119 718	- 5 088	- 4,08

On pourra observer que la baisse constatée ces dernières années est plus significative dans les trois grandes banques. Des différences existent entre ces dernières, liées à leur histoire propre : une politique ancienne de filialisation à la Société Générale, le souvenir douloureux d'une année déficitaire au Crédit Lyonnais, la fusion BNCI + CNEP pour la BNP.

La situation du Crédit du Nord est quant à elle plus « typée » : les effectifs étaient de 12 279 en juillet 1974 (au moment de la fusion BUP-Crédit du Nord) ; au 1^{er} janvier 1987 ils n'étaient plus que de 9 808, tandis qu'un plan de l'entreprise prévoit 433 départs dont 197 licenciements. Avec ces licenciements plus quelques autres dans des banques étrangères ou des départs organisés et suscités à la Banque Worms, au Comptoir des entrepreneurs, au CEPME, il n'est plus possible de dire que le milieu bancaire se trouve « protégé ».

B A N Q U E E T E M P L O I

Les évolutions structurelles « endogènes »

Nous étudierons trois aspects de ces évolutions : selon les catégories (voir tableau 10), selon le sexe (voir tableau 11), selon l'ancienneté et la pyramide des âges (voir tableau 12).

— *Les catégories.* En douze ans, les « employés » sont passés de 52,56 à 28,29 % ; les « gradés » de 36,11 % à 55,46 % et les « cadres »⁷ de 11,22 à 16,24 %. Mais le fait le plus significatif est évidemment le poids prédominant de la catégorie intermédiaire dite des « gradés », que l'on peut expliquer par l'augmentation des qualifications⁸ et l'ancienneté.

TABLEAU 10

LES CATÉGORIES (SELON L'ÉCHANTILLON DES 37 PRINCIPALES BANQUES AFB)

Années	Employés	%	Gradés	%	Cadres	%	Total
31.3.75	99 385	52,56	68 149	36,11	21 179	11,22	188 713
31.3.80	77 771	40,70	87 258	45,66	26 076	13,64	191 105
31.3.85	62 991	32,52	101 621	52,46	29 108	15,03	193 720
31.3.86	58 977	30,64	103 506	53,78	29 972	15,57	192 455
31.3.87	53 827	28,29	105 537	55,46	30 013	16,24	190 277

TABLEAU 11

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS SELON LE SEXE (ÉCHANTILLON DES 37 PRINCIPALES BANQUES)

Années (en %)	Employé(e)s		Gradé(e)s		Cadres	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
1983	36,62	63,88	48,93	51,07	83,10	16,80
1984	36,24	63,76	48,32	51,68	82,71	17,29
1985	35,45	64,55	47,48	52,22	82,23	17,77
1986	34,73	65,27	47,15	52,85	81,60	18,40
1987	34,13	65,87	46,34	53,66	80,64	19,36

55

— *Le sexe.* On remarque que la population bancaire se féminise progressivement, passant de 50,59 % en 1983 à 51,54 % en 1987. Les femmes sont nombreuses dans la catégorie « employés », représentant presque le double des effectifs masculins. Elles sont en revanche peu nombreuses dans la catégorie « cadres ». Même si quelques efforts de promotion féminine ont été enregistrés ces dernières années dans cette catégorie, il reste encore beaucoup à faire. D'autant que pour certains secteurs du crédit, les écarts sont encore plus grands que dans l'échantillon ci-dessus ; ainsi en 1986, les cadres femmes n'étaient que 14,37 % dans le groupe des banques populaires et seulement 10,22 % dans le Crédit mutuel.

7 — Il faudrait compléter cette catégorie en ajoutant — ou en distinguant la catégorie des « cadres supérieurs dirigeants » que l'on peut évaluer à environ 1 % du total (ceci est évidemment variable selon les banques).

8 — Par changements de postes de travail, formation professionnelle ou encore par l'embauche de jeunes diplômés.

BANQUE ET EMPLOI

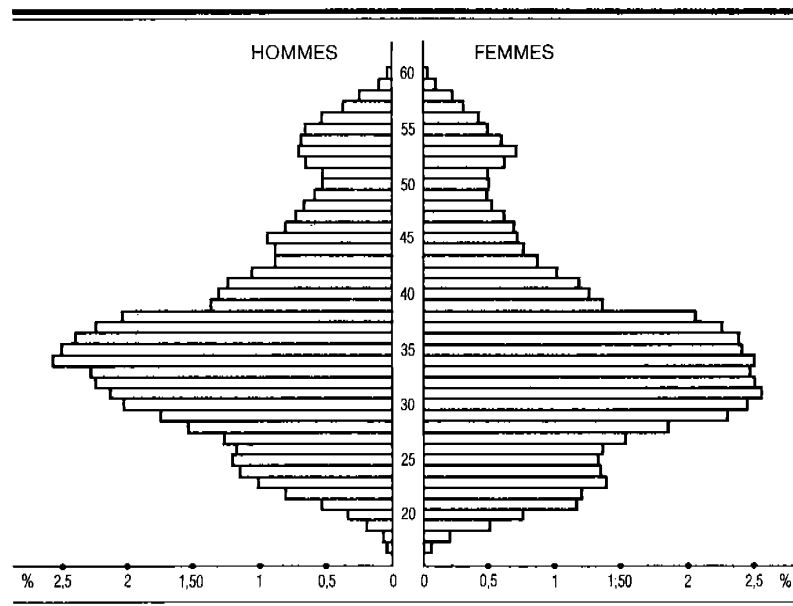
TABLEAU 12

	Hommes		Femmes		Total	
	1983	1987	1983	1987	1983	1987
15-24 ans	7,4	3,5	13,3	7,9	10,3	5,7
25-49 ans	77,2	81,3	72,1	82,4	74,7	81,8
50 ans et plus	15,4	15,2	14,6	9,7	15,0	12,5
	100	100	100	100	100	100

Source : Enquêtes emploi Insee (tous réseaux).

— *L'âge, l'ancienneté, la pyramide des âges.* De 1983 à 1987, l'emploi s'est concentré dans la catégorie des 25-49 ans, qui en sept ans a donc progressé de près de 7 %. La déformation de la pyramide des âges (voir graphique 1), résultat des embauches massives dans les années soixante-dix, pose évidemment pour l'avenir des établissements de crédit des problèmes difficiles à résoudre. Selon une enquête réalisée par l'AFB à la fin de 1985 (voir tableau 13), les âges médians du personnel bancaire étaient les suivants :

Répartition de l'effectif bancaire par âge et par sexe (en %) au 31/12/1985 (Échantillon 170 000 agents)



BANQUE ET EMPLOI

TABLEAU 13

	Employés	Gradés	Cadres
Hommes	27	35	41
Femmes	29	37	41

D'après certaines estimations, l'ancienneté moyenne serait, de neuf ans pour les employés, de dix-sept ans pour les gradés et vingt ans pour les cadres.

Les évolutions structurelles « exogènes » ou dans l'espace

Trois angles d'observation peuvent être faits :

— *La répartition Paris-Province.* Un sondage réalisé par l'AFB en 1978 (sur un échantillon de 15 000 personnes) indiquait à l'époque que 50,6 % des effectifs bancaires se trouvaient dans la région parisienne (petite et grande couronne comprises) 7,2 en Rhône-Alpes, 5,4 dans le Nord, 3,4 en Aquitaine, 3,1 en Pays de Loire ; dans les autres régions les taux d'emplois bancaires étaient beaucoup plus faibles. Soit aux extrêmes : 0,9 en Auvergne, 0,8 en Limousin et en Franche-Comté. C'est dire que l'emploi bancaire est très concentré dans la capitale et les régions économiques les plus développées.

Mais nous disposons maintenant d'un échantillon plus fiable (*voir tableau 14*), avec les 37 principales banques :

TABLEAU 14

Années	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Paris	84 209	84 039	83 898	85 274	84 777	83 328	83 137	82 470
Province	106 896	105 883	105 919	107 284	110 188	110 392	109 318	107 807
Total	191 105	189 922	189 817	192 558	193 965	193 720	192 455	190 277

57

Ainsi constate-t-on une baisse des effectifs proportionnellement plus sensible sur Paris que sur la Province. Ceci est sans doute à rapprocher de l'effort de déconcentration poursuivi par les grands réseaux, d'une plus grande mobilité et peut-être également de l'influence des comportements et modes de vie.

— *La répartition métropole/hors métropole (voir tableau 15) :* L'activité internationale, significative des banques françaises, trouve ici son corrolaire en terme d'effectifs :

TABLEAU 15

	Effectifs en milliers		Variation (en %)
	1979	1986	
Activité métropolitaine	228 117	226 236	- 0,8 %
Activité hors métropole	13 059	22 266	+ 70,5 %

— *La répartition centres administratifs/agences.* Un exemple précis permettra de cerner cette évolution (*voir tableau 16*) :

BANQUE ET EMPLOI

TABLEAU 16

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DE LA BNP MÉTROPOLE (en %)

	Direction générale	Organismes administratifs	Guichets
1975	11	23,1	65,9
1980	11,6	20,5	67,9
1985	12,2	18,2	69,6
1986	12,4	17,6	70,—
1987	12,5	17,1	70,4

Les tendances indiquées pour la BNP se retrouvent dans les autres grands établissements bancaires. On constate donc, sur une longue période, à la fois une diminution des effectifs dans les organismes administratifs — ici moins 6 % — et une augmentation dans les guichets — ici plus 4,5 %. Ceci s'explique aussi bien du fait d'une organisation informatique répartie, installée dans les sièges avec un transfert de tâches des centres vers les guichets et par la volonté de mettre l'accent en priorité sur l'action commerciale.

Ce transfert des personnels des centres administratifs vers les sièges pose avec beaucoup d'acuité les problèmes de reconversion, d'adaptation et de formation.

BANQUE ET EMPLOI : QUEL AVENIR ?

L'ÉVOLUTION DU DISCOURS

Dans un article retentissant intitulé *La banque pourrait être la sidérurgie de demain*, deux auteurs⁹ affirmaient sans ambages qu'il existait une similitude de situations entre la banque et la sidérurgie : marché saturé et contraint ; excédent de capacité de production ; insuffisance de fonds propres ; accroissement du coût des matières premières (baisse des dépôts à vue non rémunérés) ; dizaines de milliers d'emplois peu qualifiés ; exacerbation de la concurrence ; diminution structurelle de la rentabilité ; exposition, croissante des risques. Toutefois, précisaient-ils, la dégradation de la rentabilité n'était pas inéluctable et les gains de productivité, quoique difficiles en période de croissance limitée, étaient possibles. Ils craignaient, cependant, que « la politique de l'autruche » ne soit finalement celle appliquée en matière d'effectifs, comme pour la sidérurgie. Cet article avait à l'époque fait grand bruit dans les banques, il avait même choqué, agacé. Mais il demeure encore aujourd'hui présent dans les mémoires. Ce faisant, l'idée des sureffectifs pénétrait peu à peu les esprits, d'autant que le rapport Nora-Minc sur « L'informatisation de la société », paru en 1978, parlait déjà d'économies d'emploi qui pourraient représenter sur dix ans jusque 30 % du personnel.

Par la suite, le discours tenu dans la profession s'est quelque peu « ramolli » puisqu'on s'est contenté de comparer la situation de l'emploi dans les banques à celle de la SNCF — c'est-à-dire l'exemple d'une diminution importante des effectifs, sur une longue période, par non remplacement des départs.

9 — Godet Michel et Plas Jean-Pierre. — *Le Monde* du 22 fév. 1979.

BANQUE ET EMPLOI

LES DIFFÉRENTES MÉTHODES DE RÉDUCTION D'EFFECTIFS

Dans la profession cohabitent actuellement plusieurs méthodes visant toutes, à des degrés divers, à réduire les effectifs.

La méthode brutale

L'exemple type de la méthode brutale, mais il y en a d'autres, c'est celui du Crédit du Nord qui pratique des licenciements secs. Faut-il écrire ici, au risque de dire des banalités bien plates, que les licenciements sont, à notre avis, la traduction d'un échec. Un échec vécu comme tel par la très grande majorité des personnes concernées, mais aussi un échec dans la gestion même de l'entreprise. Éviter une telle solution ressort de la responsabilité directe de tous les acteurs économiques et sociaux.

La méthode « douce » peu ou pas négociée

Il s'agit principalement de mesures qui visent à proposer ou à allonger le congé sabbatique ainsi que de mesures d'incitation au départ avec indemnités, à l'instar de ce qui est actuellement proposé au Crédit Lyonnais ou à la BNP notamment. Il n'en reste pas moins que de telles mesures, basées à l'heure qu'il est sur le volontariat, peuvent avoir un aspect choquant : en effet, elles s'adressent essentiellement à des personnes qui ont le plus souvent montré un réel attachement à leur entreprise.

Pour autant, des recrutements restent nécessaires : ceux-ci ont pour objet de remplacer en partie les départs mais aussi d'éviter un vieillissement excessif du personnel et enfin de faire face à l'évolution des profils d'emplois. Pour les trois grandes banques de dépôts (BNP-CL-SG), la somme évaluée des flux se présentait ainsi en 1985 :

SORTIES : 6 000 ; ENTRÉES : 4 300.

Le détail des mouvements s'analysait de la façon suivante :

SORTIES

Départs momentanés : 39 %

Départs à la retraite : 31 %

Démissions : 16 %

Raisons diverses y compris décès : 12 %

Licenciements : 2 %

ENTRÉES

Réintégrations d'agents détachés : 41 %

Contrats à durée indéterminée : 42 %

Contrats à durée déterminée : 17 %

La diminution nette de l'emploi s'accompagne donc de recrutements qui répondent, pour l'essentiel, à une double préoccupation : faire face à la déformation de la pyramide des âges, ainsi qu'aux exigences de la mutation financière par l'apport de qualifications nouvelles (*voir annexe 1 sur la transformation en cours des compétences*).

La méthode négociée

C'est, il faut bien le dire, la situation la plus rare. Des textes existent, en particulier un « accord entre partenaires sociaux sur les mutations technologiques » (mai 1986) dans le secteur des banques. Celui-ci insiste sur la nécessité d'une étude prévisionnelle concernant les effets des nouvelles technologies sur la nature, la structure, le nombre des emplois ; l'importance de la formation et de la concertation. Des difficultés existent, bien sûr, lorsqu'il faut appliquer cet accord dans les entreprises et répondre à des cas concrets. Il faut aussi signaler ici la signature d'un « accord sur la mobilité » (1986), également dans le secteur Crédit Mutuel.

BANQUE ET EMPLOI

On peut également dire, qu'en règle générale, les souplesses résultant de l'aménagement du temps de travail font l'objet de négociations. D'ailleurs, le pourcentage des emplois à temps partiel s'est développé ces dernières années (voir tableau 17).

TABLEAU 17

ÉVOLUTION DU POURCENTAGE DES EMPLOIS À TEMPS PARTIEL

	1983	1985	1986	1987
BANQUES				
• Hommes	0,1	0,9	1,2	1,2
• Femmes	11,5	13,9	13,5	14,6
Total banques	5,6	7,4	7,3	7,8
Total toutes activités	9,6	10,9	11,7	11,8

Source : Enquêtes emploi de l'Insee.

PRÉVOIR ET PRÉPARER L'AVENIR

Les études actuelles sur l'emploi dans les banques ne manquent pas (voir annexes 2, 3 et 4). Pourtant aucune d'entre elles n'apporte de réponses aux questions posées et ne calme les inquiétudes. Nous pouvons citer quelques-unes de ces études parmi les plus récentes :

— les enquêtes de l'EFMA, faites auprès des dirigeants des institutions financières ;
— les rapports de la CEE : Kirchner (nov. 1983) Eksl (1987) : réalisés à partir d'études de cas. Mais, malgré la bonne volonté des auteurs, aucun de ces documents ne fait de réelle prospective et n'avance de solutions pour l'avenir. L'approche du problème de l'emploi par la technologie — ou/et les qualifications — est intéressante, indispensable mais elle demeure malgré tout parcellaire. Quant aux méthodes d'analyse par enquêtes ou/et études de cas, elles ont également leur intérêt mais elles sont aussi insuffisantes. Pour une large part, l'information sur les marchés, les produits, l'organisation du travail, etc., se trouve au sein de chaque entreprise. Le niveau d'informations, et d'analyse, est donc central et doit contribuer à dégager des éléments pertinents d'appréciation et des axes d'intervention.

Pour la mise en place d'un observatoire de l'évolution des emplois

Quoiqu'il en soit, il faudra poursuivre les études, multiplier les approches, susciter les points de vue contradictoires, engager les négociations indispensables.

La régulation de l'emploi dans les banques se fera d'autant mieux, dans l'intérêt à la fois des entreprises et des salariés, si les réflexions engagées s'accompagnent de mesures positives et concrètes. La mise en œuvre effective d'une véritable gestion prévisionnelle des effectifs à moyen terme (3/5 ans) est, à cet égard, un point de passage obligé. Une telle gestion prévisionnelle, véritable tableau de bord de l'avenir, sera d'autant plus efficace si, au préalable, est organisée une information des différents niveaux hiérarchiques et une concertation avec les partenaires sociaux.

Voir plus clair sur l'évolution de l'emploi, dans les secteurs du crédit, doit être à notre sens une préoccupation partagée. La mise en place d'un observatoire de l'évolution (quantitative et qualitative) des emplois (aux différents niveaux appropriés)

BANQUE ET EMPLOI

pourrait de plus y contribuer. Tous les acteurs (patronat, syndicats, pouvoirs publics) devraient être concernés par une telle démarche. Cet effort d'analyses, de mises en communs, et de concertation me paraît aujourd'hui encore plus nécessaire compte tenu du mouvement accéléré de mutation des professions financières.

Autre point essentiel : la formation

Un deuxième point me paraît devoir être particulièrement souligné : c'est celui, essentiel de la formation, qui demande certes des moyens, financiers et en temps, mais qui est irremplaçable et constitue le meilleur investissement pour assurer l'avenir. En France, le poids relatif des formations initiales, de niveau CAP et BP, baisse considérablement avec le tarissement des recrutements en-dessous du bac. Quelques chiffres permettent de situer les évolutions (voir tableau 18) :

TABLEAU 18

Année scolaire	Inscriptions CAP	Inscriptions BP
1974-1975	34 842	39 687
1984-1985	14 072	27 245
1985-1986	10 037	26 323
1986-1987	6 917	24 194

On observera en revanche que pour la formation supérieure du CESB, les inscriptions sont à peu près stables :

1974/1975 : 168 ; 1979/1980 : 158 ; 1984/1985 : 149 ; 1986/1987 : 118 ;

Malgré l'importance de la formation initiale, dispensée dans les banques, Bertrand & Noyelle relèvent dans leur étude « *Une faiblesse relative du niveau de formation du personnel français* », comparée à d'autres pays (voir tableau 19).

61

TABLEAU 19

NIVEAU DE FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

A - Niveau de formation de la main-d'œuvre en 1984-1985 (en %)

	Inférieur au bac	Bac/fin secondaire	Supérieur
Banque française	75	25	
Assurance française	69	22	9
Banque suédoise	24	61	15
Assurance japonaise			
• hommes	0	35,6	64,4
• femmes	0	70	30

B A N Q U E E T E M P L O I

B - Niveau de formation de la main-d'œuvre française (1985)

	Banque	Assurances	Ensemble économie
1) Formation égale ou supérieure au Bac (en %)			
Employés	35	27,6	15
Professions intermédiaires	47	35	52
2) Formation supérieure (en %)			
Cadres	34	41	61

Source : Enquête Emploi, Insee.

Ce retard relatif des niveaux de formation conduit les banques françaises à effectuer dorénavant les recrutements de jeunes à des niveaux de Bac + 2 et le plus souvent de BAC + 4¹⁰. De tels recrutements sont nécessaires mais, faits en très grand nombre, ils ne sont pas non plus sans risques pour l'avenir. On pourrait en effet d'ici quelque temps constater un mouvement de déqualification lié, paradoxalement à une surqualification ; les postes disponibles correspondant n'existant pas, en réalité, en nombre suffisant.

La formation est, donc à mon sens, l'enjeu essentiel de la période. Les acteurs économiques et sociaux de la profession doivent en mesurer l'urgence et le caractère prioritaire. C'est, à mon avis, une approche d'ensemble et diversifiée qui doit donc être menée sur différents plans :

- l'articulation, la rénovation, l'actualisation des contenus, des différents niveaux de formation ;
- les rôles respectifs des institutions (entreprise, profession, Éducation nationale) et l'implication des partenaires sociaux ;
- les moyens mis en œuvre ;
- les niveaux de réalisation.

Quelques établissements bancaires — la société lyonnaise de banque ; le Crédit mutuel de Loire-Atlantique et du Centre Ouest — ont d'ailleurs compris que la formation constituait une priorité et la meilleure assurance pour l'avenir. Ils ont entrepris, en liaison avec l'université, des actions visant à améliorer, substantiellement, le niveau de leur personnel actuel, c'est-à-dire ayant plusieurs années d'ancienneté.

Une telle façon de faire nous semble plus riche et plus positive que celle qui consiste à favoriser les départs de ceux qui ont entre 30 et 40 ou 30 et 50 ans.

Cette démarche, type SLD va au-delà du court terme et constitue à mon sens, un pari positif sur les capacités propres du personnel à s'adapter face aux mutations permanentes qui touchent dorénavant la sphère financière.

Pour terminer deux facteurs méritent, à nouveau, d'être signalés :

- *La marque de la dérégulation financière* : les vicissitudes de certaines banques américaines, les suites du krach d'octobre ont conduit à des licenciements ou suppressions d'emplois¹¹ importantes (à New York et à Londres notamment), souhaitons simplement qu'il n'y ait pas, quelques années après, de semblables dérapages dans l'hexagone ;

10 — Dans les années 1960/970, des dizaines de milliers de recrutements se sont faits à des niveaux BEP ou BEPC.

11 — Selon l'Agefi du 20 mai 1988, « à New York, 25 000 emplois supplémentaires seraient supprimés d'ici fin septembre 1988 » ; d'autre part, le professeur Matthew Drennan estimait les pertes d'emplois l'année dernière sur la place de New York à 28 000 (Le Figaro, 31 mai 1988).

BANQUE ET EMPLOI

● *La transformation de l'entreprise bancaire* : la banque industrie de main-d'œuvre se transforme en une industrie où la communication et la transmission d'informations sont des données fondamentales, où le capital, l'investissement, se substituent de plus en plus à la main-d'œuvre¹². Ainsi il n'est pas rare de voir de très grandes banques annoncer des budgets informatiques qui dépassent chaque année 1 Md de F et des rythmes de progression de dépenses de 10 à 15 % d'une année sur l'autre. Tandis que les frais de personnel progressent à un rythme inférieur à l'inflation (diminution des effectifs et dispositions salariales restrictives en fournissent l'explication).

Pour dire encore les choses autrement, la progression des « Autres charges d'exploitation » (dans lesquelles sont logées les dépenses informatiques) sur une période de six années (1980 à 1985) a toujours été pour les trois grandes banques (voir tableau 20) supérieure au Produit net bancaire (PNB).

TABLEAU 20

	Produit net bancaire (PNB)	Autres charges d'exploitation
BNP	+ 72,59 %	+ 98,74 %
CL	+ 81,85 %	+ 94,23 %
SG	+ 101,50 %	+ 110,- %

Prendre la mesure du changement, de la mutation¹³, de la complexité croissante n'est pas renoncer à un développement équilibré, négocié. Tout l'enjeu des prochaines années, est donc bien de trouver une régulation de l'emploi dans les banques qui se fasse de manière et à des rythmes acceptables.

Cet enjeu n'est pas mince. Il nécessite, la clarté sur les enjeux, mais aussi d'intégrer, aux premiers rangs, les facteurs humains et parmi eux la formation. □

63

12— Si l'on peut ainsi constater une certaine « industrialisation du tertiaire », celle-ci est à mettre en parallèle avec une « tertiarisation de l'industrie » : les 2 aspects reflétant l'évolution de nos sociétés « développées ».

13— De la persistance de métiers anciens et de l'apparition de nouveaux, ce qui pose de manière plus crue que par le passé la question de l'identité propre de chaque entreprise.

BANQUE ET EMPLOI

ANNEXE 1. TRANSFORMATION DES COMPÉTENCES

COMPÉTENCES TRADITIONNELLES	NOUVELLES COMPÉTENCES
COMMUNES	
1. ACTIVITÉ STABLE DANS UNE ORGANISATION RIGIDE.	1. ADAPTABILITÉ AUX CHANGEMENTS DE PRODUITS, MARCHÉS, TECHNOLOGIES ET ORGANISATIONS.
2. TRAVAIL CONCRET SUR DOCUMENTS.	2. TRAVAIL ABSTRAIT SUR ÉCRAN, UTILISANT DES CODES ET SYMBOLES.
3. CAPACITÉ À RECEVOIR ET SUIVRE LES ORDRES.	3. AUTONOMIE ET RESPONSABILITÉ.
4. TRAVAIL INDIVIDUALISÉ ET ISOLÉ.	4. TRAVAIL EN INTERFACE AVEC CLIENTS ET COLLÈGUES.
5. HORIZON TEMPOREL ET GÉOGRAPHIQUE ÉTROIT.	5. HORIZON TEMPOREL ET GÉOGRAPHIQUE ÉLARGI.
SPÉCIFIQUES	
NIVEAU SUPÉRIEUR	
1. GÉNÉRALISTES.	1. SPÉCIALISTES.
2. GESTIONNAIRES DE L'ENTREPRISE ET DU PERSONNEL (MENEURS D'HOMMES).	2. TECHNICIENS HAUT NIVEAU, CAPACITÉ D'INTERFACE ET DE TRAVAIL AVEC CLIENTS OU AUTRES COLLÈGUES D'ÉGAL À ÉGAL.
NIVEAU INTERMÉDIAIRE	
1. TRAVAIL SPÉCIALISÉ DE PRODUCTION.	1. TRAVAIL POLYVALENT DE VENTE ET DE RELATION AVEC L'UTILISATEUR.
2. CONNAISSANCE ÉTROITE DE PROCÉDURES.	2. CONNAISSANCE LARGE DES PRODUITS ET DES MARCHÉS.
NIVEAU SUBALTERNE	
1. TRAVAIL SPÉCIALISÉ DE SAISIE ET TRAITEMENT DE DONNÉE.	1. ÉLIMINATION DES EMPLOIS DE SAISIE PAR AUTOMATISATION ET RESTRUCTURATION.

Source : L'impact des transformations des services financiers sur le travail, les qualifications et la formation, Bertrand O. et Noyelle T.

64

ANNEXE 2. LE RAPPORT KIRCHNER : SCÉNARIOS

SCÉNARIOS	Économie	Concurrence avec les autres organismes financiers	Nouveaux Services	Réaction clients aux nouvelles technologies	Opposition des syndicats	Réaction gouvernementale	Rythmes d'introduction de la technologie	Indice de productivité	Indice de la demande	Emploi
SCÉNARIO 1	Reprise	Faible	Nombreux	Positive	Modérée	Positive envers la technique	Modérée	+ 3	+ 6	Augmentation modérée
SCÉNARIO 2 (historique depuis 75)	Stagnation	Modérée	Peu	Positive	Modérée	Positive	Modérée	+ 2	+ 3	Légère augmentation
SCÉNARIO 3	Stagnation	Forte	Nombreux	Positive	Faible	Positive	Rapide	+ 4	+ 4	Constant
SCÉNARIO 4	Reprise	Forte	Peu	Positive	Modérée	Défend l'emploi	Rapide	+ 4	+ 3	Légère baisse
SCÉNARIO 5	Stagnation	Forte	Peu	Positive	Faible	Positive défend l'emploi	Rapide	+ 4	+ 1	Baisse modérée
SCÉNARIO 6	Récession s'aggrave	Forte	Peu	Positive	Faible	Positive	Rapide	+ 5	+ 1	Baisse importante

BANQUE ET EMPLOI

ANNEXE 3. LE RAPPORT KIRCHNER : LES EFFETS DE LA TECHNOLOGIE SUR L'EMPLOI¹

	Types d'emplois supprimés	Types d'emplois en expansion	Déperdition d'emplois
GAB	Caissiers	Approvisionnement des machines, utilisation des ordinateurs	Faible
T/PDV autonome	Employés en général	Entretien et utilisation des ordinateurs	Modérée
T/PDV avec carte à mémoire, connecté	Employés en général	Entretien et utilisation des ordinateurs	Importante
Banque à domicile	Employés en général	Entretien et utilisation des ordinateurs	Importants
Terminal de guichet	Caissiers	Entretien et utilisation des ordinateurs	Faible
Terminal consultatif	Aucun	Conseil financier, entretien et utilisation des ordinateurs	Aucune
Système intégré d'automatisme dans le bureau	Employés de bureaux	Utilisation et entretien des ordinateurs	Modérée
Système automatisé de compensation	Employés de bureaux	Utilisation et entretien des ordinateurs	Faible
Système de non-échange de chèques	Employés de bureaux	Utilisation et entretien des ordinateurs	Importante

65

¹ — Établi sur la base des observations faites dans les agences de banque et des interviews avec les employés.

Source : rapport Kirchner - CEE 1983.

ANNEXE 4. L'ENQUÊTE DE L'EFMA

L'évolution du personnel bancaire

La banque ne sera pas la sidérurgie de demain mais certaines banques ou institutions financières risquent fort de vivre des moments difficiles au cours des prochaines années. C'est là une des principales conclusions de cette enquête.

Parmi les principaux résultats, on peut, en particulier, relever les points suivants :

— *le problème des effectifs est largement qualitatif*. 11 % seulement des répondants prévoient que leurs effectifs globaux baisseront de plus de 5 % au cours des cinq prochaines années ; pour 56 %, il y aura stabilisation ou même augmentation des effectifs. En revanche, les trois quarts estiment qu'il y a un véritable problème qualitatif : répartition des personnels, fonctions, qualifications, etc. Ceci sera d'autant plus difficile à résoudre qu'une bonne part des personnels pourront peu évoluer compte tenu de leur âge ou de leur formation de base. Et même des efforts massifs de formation n'y suffiront pas.

— *la répartition du personnel va évoluer considérablement*. En vingt ans, la proportion d'employés régresse de 13 points. Et la part des cadres devient de plus en plus importante : de 10,7 % en 1975 à 14,5 % en 1995, ainsi que celle des gradés : 23 % en 1975 et 31,5 % en 1995.

— *la formation prendra une importance croissante*. En premier lieu, la banque embauchera des jeunes de plus en plus « diplômés ». La part de ceux faisant des études jusqu'à 22-23 ans et plus passera de 14 % en 1975 à 31 % en 1995, soit nettement plus que la croissance du pourcentage de cadres sur la

BANQUE ET EMPLOI

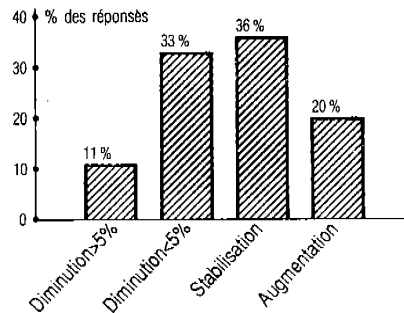
même période. Au point que le phénomène de « banalisation des diplômes » déjà entamé finisse par créer des problèmes graves. Parallèlement, les sommes investies dans la formation dans l'entreprise passeraient en moyenne de 1,6 % de la masse salariale en 1970, à 2,6 % en 1980 et près de 4,9 % en 1990 ! Mais les avis restent très partagés sur la possibilité de transformer vraiment les administratifs en commerciaux. En même temps, les techniques de formation iront vers plus de souplesse, plus de formation individuelle et plus d'auto-formation, l'essentiel de l'effort portant sur la formation commerciale.

Les dirigeants interrogés sont également très partagés face à l'évolution des guichets vers la fonction de conseil en gestion de patrimoine. C'est là un choix stratégique majeur et beaucoup hésitent face à la difficulté concrète de le mettre en œuvre.

Au total, l'enquête EFMA révèle un hiatus important entre le discours dominant et traditionnel sur les perspectives d'avenir et la prudence des évolutions internes. Un écart qui risque fort de faire vivre à certains des moments difficiles. □

Les effectifs globaux

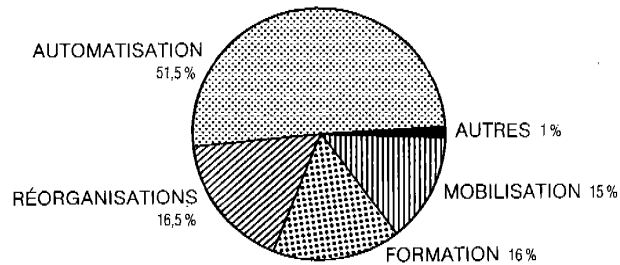
Stratégie à cinq ans



Source : Lettre de l'EFMA, Mai 1987

Gains de productivité

Ils résulteront en premier lieu de...



RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

RAPPORTS

- PLAN. — **Quels intermédiaires financiers pour demain.** — Oct. 1984.
PASTRÉ O. — **La modernisation des banques françaises.** — 1985.
CNC. — **L'incidence des technologies nouvelles sur l'activité des intermédiaires financiers.** — Janv. 87.
CEE. — **Kirchner et Eksl.** — 1987.
RIBOUD. — **Modernisation, mode d'emploi.** — Nov. 1987.

ÉTUDES

- AFEC. — **Rapport technologie.** — Mai 1984.
AFB. — **La banque en chiffres.** — Déc. 1987.
AFB. — **Rapport sur l'évolution de l'emploi dans les banques AFB.**
AFB. — **Les métiers de la banque (brochure).**
CFDT BANQUES. — **Données et réflexions sur l'emploi dans le secteur bancaire.** — *Bulletin Notre lien*, Avr. 1988.
REVUE BANQUE. — Janv. 1987 et Fév. 1988.
ANALYSE FINANCIÈRE. — **Nouvelles banques/nouveaux métiers — Évolution des métiers et politique de recrutement.** — 2nd trimestre 1987.
MULDUR-DINCBUDACK. — **La monétique.** — *La Découverte*, 1987.
MOUSSY J.-P. — **Notes sur l'emploi dans les banques :** Nov. 1984 (audition devant la CESR); Mai 1985 (Commission du Plan); Déc. 1986 (audition devant Quatenaire Éducation).

PUBLICATIONS

- MOUSSY J.-P. — **Banques en question.** — *Éd. MS.*
BURGARD M. — **La Banque en France.** — *Éd. Dalloz.*



Les faits, noir sur blanc

Ordinateurs et Banque est la première publication française sur l'informatique bancaire par :

- le niveau des lecteurs
- la périodicité mensuelle
- l'effort de présentation
- la surface rédactionnelle
- l'importance consacrée aux applications
- les recettes publicitaires
- la diffusion par abonnements contrôlable
- l'indépendance vis-à-vis des organisations professionnelles.

Ordinateurs
& BANQUE

parce que la Banque change