

# Le métier de banquier dans un espace monétaire européen unifié

Étienne PFLIMLIN

Président du Crédit Mutuel de Strasbourg

**B**ien que tous les regards se focalisent sur 1992/1993, cette date n'est qu'une étape dans un processus de plus grande ampleur et de plus longue durée. C'est au début des années 80, que tout commence, avec la vague de dérégulation, de décloisonnement des activités, initiée aux États-Unis et propagée en Europe par la Grande-Bretagne.

Le grand marché européen se fera, l'évolution est inéluctable. Elle s'inscrit dans un mouvement mondial d'interpénétration et d'interdépendance croissantes des économies, facilité par les progrès rapides des moyens de communication et de la technologie. L'Europe, demain, sera un des grands espaces économiques unifiés, un des pôles économiques, à côté de ceux d'Asie et d'Amérique.

Pour les banques, le grand marché européen sera une réalité dès le 1<sup>er</sup> octobre 1989 avec la liberté pour les organismes de placement collectif en valeurs mobilières de commercialiser leurs produits et surtout, dès le 1<sup>er</sup> juillet 1990, avec la libération des mouvements de capitaux.

Seuls l'Irlande, l'Espagne, le Portugal et la Grèce bénéficieront d'un délai supplémentaire jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 1993, voire éventuellement 1995 pour les deux derniers.

Cette échéance donne une dimension nouvelle aux défis que les banques ont déjà à relever. La France s'est engagée avec un certain retard par rapport aux États-Unis et la Grande-Bretagne dans une mutation profonde de son système bancaire et financier. La célèbre « 3 D » — dérégulation, désintermédiation, décloisonnement — a fait éclater les frontières professionnelles et stimulé l'innovation. La mondialisation des échanges, les interconnexions des marchés ont fait éclater les frontières politiques et élargi le champ de réflexion et d'action des opérateurs. Le krach d'octobre 1987 l'a parfaitement illustré.

L'acte unique européen a donc pour effet d'accélérer un processus engagé et de lui donner un sens plus concret. Dès 1992, 12 500 établissements bancaires se disputeront un marché de 324 millions d'habitants.

Chaque banque se trouve, dans cette optique, confrontée à des choix stratégiques propres, selon sa taille, son réseau, son personnel, le poids de son histoire. Chacune y fera valoir ses atouts et essaiera de pallier ses insuffisances. Mais cette bataille risque dans un premier temps d'être inégale, notamment pour les

## NOUVEAU MÉTIER DE BANQUIER

banques françaises en l'absence d'harmonisation européenne en matière financière et monétaire. Les distorsions fiscales, l'instabilité des taux de change, les disparités de politiques économique et monétaire, peuvent fausser le jeu de la concurrence et donc menacer à terme l'équilibre du marché unique et son existence.

---

### **UN BANQUIER PEUT EN CACHER UN AUTRE**

---

Est-il encore UN banquier ? Les 3 D ont fait éclater la profession. L'évolution des comportements des consommateurs a encouragé ce phénomène, tandis que l'apparition de nouvelles techniques et technologies ainsi que les efforts de diversification des banques ont donné naissance à de nouveaux métiers au sein de la profession.

Deviennent banquiers les entreprises qui placent elles-mêmes leur trésorerie en se donnant les moyens humains et techniques, accordent des prêts à d'autres entreprises, font appel directement à l'épargne.

Deviennent banquiers les sociétés d'assurance qui de plus en plus accordent des crédits, lancent leur propre carte de paiement, quand elles ne prennent pas directement le contrôle d'un réseau bancaire.

Deviennent banquiers les grands magasins, les sociétés de vente par correspondance, les constructeurs automobiles, les compagnies pétrolières qui, avec le produit, offrent le crédit et de nombreux autres services, voire achètent ou créent des banques.

Deviennent banquiers les particuliers qui, de plus en plus nombreux, souscrivent au capital des entreprises en actions, obligations... et en supportent les risques.

Cette augmentation de l'offre est encore renforcée par l'arrivée de concurrents étrangers. Grâce au progrès des moyens de communication, grâce à la liberté d'implantation et d'activité, il est désormais facile et peu coûteux pour un établissement d'exercer à l'étranger.

Pourtant, les banques ont réagi. La loi bancaire avait fait tomber les barrières entre les différents secteurs d'activité. Il n'est — presque — plus d'interdit. À chaque banque selon ses compétences, ses moyens. Tandis que certaines élargissent leur champ d'activité, d'autres se spécialisent dans des créneaux particuliers, exploitent un savoir-faire et recherchent des nouvelles zones d'activité.

La banque se diversifie. Elle est assureur, elle est agent de voyage, elle est prestataire de services financiers mais également de services nouveaux pour lesquels elle exploite ses outils et investissements. Le traitement informatique, les cartes de paiement, la télésurveillance en sont des exemples. La banque offre aujourd'hui une gamme très étendue de métiers et des possibilités d'évolution très variées. Elle fait de plus en plus appel à des ingénieurs pour y tenir des fonctions requérant des compétences techniques comme la gestion informatique ou l'analyse des risques mais aussi pour des fonctions bancaires classiques.

En 1986, près de 20 % des jeunes recrues des grandes banques étaient bardés d'un diplôme d'ingénieur. La formation mathématique est devenue indispensable pour les nouveaux produits de trésorerie, pour la recherche et la mise en place d'outils d'aide à la décision. « C'est la revanche du back office et celle des "matheux" sur les golden boys. » Sont banquiers ceux qui sont en permanence à l'écoute du marché, participent à la vie locale, font remonter l'information pour permettre la mise au point de produits et services adaptés.

La Banque n'est plus obligatoirement dans une banque. Le banquier n'est plus

## VERS L'UNION MONÉTAIRE ?

nécessairement en costume rayé derrière son guichet. La Banque est dans la rue avec les guichets automatiques. Elle est à domicile avec le minitel, le courrier et le téléphone.

### **LE RÔLE CROISSANT DE L'USAGER**

Longtemps délaissé par les banques « classiques », le marché du particulier est aujourd'hui l'enjeu d'une concurrence sévère. C'est qu'entre-temps les entreprises ont eu moins besoin des banques pour le financement de leurs investissements et surtout de leur trésorerie, en raison de l'amélioration de leurs résultats, d'une moindre croissance et de la mise en place de nouvelles formules de financement désintermédiées. Les banques, qui avaient dû faire face à une extraordinaire augmentation de travail à la suite du phénomène de bancarisation des années 70 et investir en équipement et en personnel, se doivent aujourd'hui d'exploiter ces investissements et développer de nouvelles activités pour rentabiliser leur réseau. Elles ont réussi à absorber le volume d'opérations et sont aujourd'hui bien outillées pour des activités de large diffusion. Mais est-ce bien ce qu'attendent d'elles leurs clients ? Le client est mieux averti, plus exigeant et moins fidèle. Il compare, choisit et s'adresse au prestataire qui lui offre le meilleur rapport qualité/prix.

C'est là qu'intervient le phénomène de la « banalisation » à ne pas confondre avec la généralisation de la diffusion des produits et services à tous les réseaux. Un produit sera banal si le consommateur le considère comme un produit courant pouvant être standardisé, s'il peut être diffusé largement, par des banques mais aussi par des grandes surfaces, par courrier, par bornes interactives... Le consommateur exigera la meilleure qualité au moindre coût et sa décision se fera sur des critères simples. Il la prendra seul, sans consulter de spécialistes, le plus souvent même sans se déplacer dans une agence. Tel sera de plus en plus le cas pour certains produits de placement, de trésorerie, d'assurance, du crédit à la consommation.

La densité du réseau n'est plus un élément déterminant pour l'utilisateur. À l'heure des cartes de paiement, des guichets automatiques, du minitel, des crédits renouvelables, la proximité ne joue plus. La fréquentation des guichets — plus particulièrement dans les villes — diminue. Aujourd'hui, le client averti et avisé attend de sa banque plus d'informations, plus de confiance et plus de services. Il veut entretenir avec elle des relations de réel partenariat. Il demande un service personnalisé, adapté à sa situation, à son problème, une écoute attentive, des conseils et... la confiance. Ce sont les éléments largement subjectifs qui, plus que les tarifs, feront la différence et le choix d'une banque. C'est ce même partenariat que réclament les entreprises, les commerçants et artisans pour leur permettre d'accéder aux nouveaux instruments financiers et de couverture de risques, pour les aider à se développer à l'étranger, pour trouver des associés.

---

### **LES BANQUES FRANÇAISES À L'HEURE DE L'EUROPE**

---

Habituées à évoluer dans un cadre relativement réglementé, les banques françaises vont devoir affronter les méthodes des concurrents nouveaux dans un environnement de liberté quasi-totale. Pour qu'un combat soit équitable, les conditions doivent être comparables. C'est à la qualité individuelle de faire la différence.

Les banques françaises doivent se préparer, maintenir la progression de leurs frais de gestion, diversifier la structure de leurs résultats, améliorer la gestion de leurs ressources humaines.

## NOUVEAU MÉTIER DE BANQUIER

### LA MAÎTRISE FINANCIÈRE

Face à une clientèle mieux avertie, plus exigeante, prête à changer d'établissement ou à sauter les frontières, avec la stagnation à un bas niveau du taux d'épargne des ménages, l'accroissement de la concurrence pourrait conduire à une augmentation du coût des ressources des banques. Ce phénomène devrait être plus marqué en France où 36 %<sup>1</sup> des dépôts bancaires ne sont pas rémunérés alors qu'à l'étranger la quasi-totalité des dépôts le sont.

Cette même concurrence peut entraîner une baisse des taux des crédits. Mais l'effet d'offre a cependant des limites, celles du coût minimum d'intermédiation, lui-même lié à des structures bancaires qui ne peuvent évoluer que progressivement. La concurrence a, de ce fait, plus de chance de se traduire dans un premier temps par une amélioration des prestations offertes.

L'évolution en ciseaux des taux créditeurs et des taux débiteurs débouche sur un pincement de la marge financière des banques. Celles-ci chercheront à le compenser par le développement des services et leur facturation. Or, les banques françaises n'ont pas encore suffisamment développé leur activité et leurs ressources dans ce domaine.

Elles ne tirent encore des commissions que 15 %<sup>2</sup> de leur produit net bancaire, alors que les banques allemandes en tirent déjà 31 %, anglaises 38 %, italiennes 36 %. On mesure l'avantage concurrentiel d'une telle structure de recettes.

Dans ce contexte, la maîtrise de la gestion devient l'impératif premier : bien connaître les coûts de production, de structure, de recherche, pour mieux les contrôler et être en mesure de pratiquer une juste tarification des produits et services.

Les banques françaises, ont encore des frais de gestion élevés. Ils représentent 59 %<sup>3</sup> du produit net bancaire contre 58 % pour la moyenne européenne, mais 56 % pour les banques allemandes et anglaises et 46 % pour les luxembourgeois.

Une telle pesanteur laisse évidemment une moindre latitude de manœuvre en cas de réduction de la marge bancaire. Elle n'est pas non plus de nature à favoriser le renforcement rapide des fonds propres dont les banques françaises ont besoin, tant pour respecter les futurs ratios prudentiels que pour financer leur développement ou pour se protéger d'OPA hostiles.

Il n'est pas toujours facile de mettre en œuvre des solutions pour réduire ces disparités qui sont le reflet de l'histoire et de l'environnement de chaque établissement. La stratégie de chacun est, de ce fait, largement influencée par ces conditions.

### LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les changements de l'environnement bancaire affectent aussi le personnel des banques. C'est peut-être là le défi le plus important. Pour le salarié, il est de se former et de s'adapter à un nouveau métier. Pour la banque, il est de gérer efficacement ses ressources humaines pour soutenir la concurrence.

L'introduction de nouvelles techniques, la modernisation des systèmes de gestion suppriment les postes qui, il y a une quinzaine d'années, avaient nécessité l'embauche d'un personnel nombreux et souvent peu qualifié.

Aujourd'hui, la banque a besoin de personnel plus polyvalent, plus mobile, et de plus de cadres. Les effectifs se stabilisent. Depuis 1985, les départs sont plus

215

1 — Situation au 31-12-87 - Rapport 1987 de la Commission Bancaire.

2 — Source : OCDE, 1986.

3 — « Le secteur bancaire en Europe » - Étude d'Eurostat Dafsa et d'Audifinance - 4<sup>e</sup> trimestre 1988 (statistiques pour les 25 premiers établissements de chaque pays).

## V E R S L ' U N I O N M O N É T A I R E ?

importants que les embauches. Et cette tendance devrait se poursuivre globalement au rythme annuel de  $- 2 \%$ .

Mais la situation de l'emploi est variable selon les réseaux. La réduction des effectifs a commencé plus tôt dans les réseaux anciens quand d'autres établissements étaient encore en pleine croissance et avaient à étoffer leurs équipes. L'âge moyen et le niveau de qualification comptent beaucoup. Le personnel des banques est jeune — surtout dans les établissements ayant connu une forte croissance. S'il n'est pas toujours très qualifié, il a en revanche plus de facilités à se former et exercer de nouvelles activités. La formulation est donc un investissement rentable. Les banques y consacrent aujourd'hui de 5 à 8 % de leur masse salariale.

La structure des emplois évolue : la proportion de gradés et de cadres a augmenté d'environ 4 points entre 1984 et 1988, tandis que celle des employés a fortement diminué :  $- 8,5$  points<sup>4</sup>. Les banques françaises ont aujourd'hui deux fois plus de cadres que les banques européennes<sup>5</sup>. La gestion du personnel est une priorité absolue ; elle est la clé de la réussite.

### LE CHOIX D'UNE STRATÉGIE

Les banques auront à faire des choix de stratégie en fonction de leurs atouts, en tenant compte des contraintes de leur structure, de leur environnement et de leur histoire. Elles devront surtout intégrer la dimension européenne et mondiale. Mais si elles peuvent en maîtriser, elles-mêmes, certaines données, elles souffrent de certains handicaps liés à des contraintes nationales.

Ainsi le libre choix d'une activité n'est pas encore total en France. Le débat s'est polarisé sur le livret d'épargne défiscalisé, en particulier le livret bleu du Crédit Mutuel, sans que soient résolus les véritables problèmes : place des livrets dans une politique dynamique de collecte de l'épargne, compétitivité d'un livret défiscalisé unique et commun à tous les réseaux avec les produits comparables au plan européen, liberté des taux créditeurs. Une réelle libre concurrence suppose qu'il soit mis fin progressivement à toute exclusivité de diffusion de certains produits et services et même à toutes conditions particulières d'exploitation, de manière notamment à encourager l'épargne et la mettre à la disposition de l'économie à un coût favorable pour les emprunteurs par rapport à la concurrence étrangère.

Il ne faudrait pas qu'à l'issue d'une bataille interne, privilégiant l'approche juridique et le passé par rapport à la réalité économique et à l'avenir, les banques françaises abordent le marché européen à égalité entre elles, mais en position d'infériorité.

De même ordre est la liberté de rémunération des dépôts. Elle est plus générale chez nos voisins et, le plus souvent, étendue aux dépôts à vue. Nos banques aussi doivent bénéficier de cette faculté et pouvoir assumer dans ce domaine, comme dans celui des crédits, l'entière responsabilité de leurs décisions.

Pour les dépôts à vue toutefois, la situation doit être analysée globalement. À l'étranger, la rémunération des dépôts à vue est le plus souvent assortie de contraintes — un préavis de 3 mois pour le retrait sur livret — ou reste modeste. Et les banques étrangères facturent largement les services qu'elles rendent à leurs clients.

C'est pourquoi en France la rémunération des dépôts ne doit pas être la contrepartie impérative de la facturation des services, car il faut apprécier l'ensemble

4 — Banques AFB — Situation au 31-03-88.

5 — Étude du CERC - Les structures de salaire dans la CEE - 4<sup>e</sup> trimestre 1988.

## NOUVEAU MÉTIER DE BANQUIER

des relations entre une banque et son client. Une telle approche offre davantage de souplesse et permet d'établir de meilleures relations avec la clientèle. Surtout elle doit conduire, par la concertation, à un nouvel équilibre entre les épargnants, les emprunteurs et les utilisateurs de services financiers de façon à concilier une juste rémunération de l'épargne, une dynamique du crédit et la vérité des prix des services en économie ouverte.

Le choix d'une stratégie nationale et internationale se fera en fonction de la capacité à diffuser largement les produits et services de plus en plus diversifiés ou des possibilités d'exploiter des compétences particulières en s'assurant une certaine exclusivité. Elle se fera aussi en fonction de la capacité à financer le développement.

Les banques nationales ont le plus souvent un réseau dense. C'est surtout le cas en Allemagne, en Belgique et en France avec une agence bancaire pour 1 300 à 1 500 habitants. Ce l'est moins au Royaume-Uni et aux Pays-Bas avec une agence pour 2 200 habitants, et moins encore en Italie avec une agence pour 4 400 habitants.

Le développement des banques à l'étranger prendra donc des formes différentes selon les pays. Là où l'implantation est déjà forte, elle se fera soit directement au moyen de techniques de diffusion de masse pour des produits banalisés, soit par des alliances ou accords de commercialisation avec des réseaux locaux.

Là où le potentiel est élevé (faible densité de guichet, faible taux de bancarisation), l'implantation d'un réseau avec un partenaire local peut se concevoir. Mais c'est surtout en s'appuyant sur des spécialités que les banques aborderont le marché européen, en exploitant leur savoir-faire, pour se créer une « niche ». Globalement, la stratégie sera la même pour toutes les banques : conserver l'acquis, exploiter les opportunités, affirmer une différence. Elle a les mêmes exigences : maîtrise des coûts de production et de diffusion, maîtrise des nouvelles techniques et innovation. La perspective européenne offre de nouvelles opportunités. Les jeux sont loin d'être faits, mais il est déjà certain que la nouvelle distribution des cartes ne profitera qu'aux plus dynamiques.

Si les banques françaises ont été frappées avec quelque retard par le mouvement mondial de dérégulation et ont jusqu'à présent abordé ces problèmes dans le seul cadre franco-français, elles ont cependant des atouts réels dans la compétition internationale : une bonne implantation nationale avec un fort taux de pénétration du marché, un savoir-faire certain, notamment dans le domaine des crédits à la consommation, des placements et des nouveaux moyens de paiement et, pour les plus grandes, une longue expérience internationale. Elles restent cependant handicapées par l'absence d'harmonisation financière et monétaire.

217

---

### **LES BANQUES FRANÇAISES FACE À L'EUROPE**

---

Avec la libre circulation des capitaux, l'épargnant — l'emprunteur aussi — aura un choix ouvert, celui du pays, de la monnaie, de l'établissement et du produit. Il se fera en fonction de la rémunération, du risque de change éventuel et de la fiscalité. Or, actuellement, les disparités entre pays restent fortes dans ce domaine et l'absence d'unité monétaire peut, dans certains cas accentuer les effets de cette distorsion.

### **LES DISPARITÉS FISCALES**

C'est en France que l'imposition des revenus de l'épargne est globalement la plus

## VERS L'UNION MONÉTAIRE ?

lourde. Cela est particulièrement vrai pour les obligations, les dépôts bancaires, les bons d'épargne et pour les plus-values mobilières.

Quant à l'exonération attribuée aux revenus de certains livrets d'épargne, elle est finalement limitée et moins large que celle octroyée dans d'autres pays comme la Belgique et le Luxembourg. De plus, le traitement réservé aux non-résidents y est moins favorable que dans d'autres pays. C'est en France aussi que la connaissance des revenus de l'épargne est la meilleure du fait de l'obligation faite aux établissements de les déclarer. Le risque de délocalisation y est de ce fait plus fort. Il concerne moins l'épargne à vue, sauf peut-être dans les régions frontalières, que l'épargne longue. Celle-ci est en effet concentrée sur des patrimoines plus importants dont les titulaires sont plus sensibles à la fiscalité et mieux avertis des possibilités d'évasion légale d'une Europe ouverte. Ce sont ces patrimoines que viseront les établissements étrangers à travers les OPCVM de capitalisation ou des formules de placement en devises.

Les disparités de régimes de TVA induisent les mêmes risques pour certaines prestations de services. L'assurance française est pénalisée par la taxe sur les conventions d'assurance et mal armée pour lutter contre les compagnies étrangères, britanniques notamment. Les banques, elles, redoutent de voir leurs clients confier leur gestion de patrimoine ou de portefeuille à des banques à l'étranger.

Une telle situation est dangereuse au moment où les établissements français dont la marge d'intermédiation se trouve déjà laminée par la concurrence cherchent à développer les activités de service et les commissions. Celles-ci ne représentent encore que moins de 20 % de leur produit net bancaire alors qu'elles comptent déjà pour plus du double chez les concurrents étrangers qui pourront utiliser cet avantage pour accentuer la concurrence sur l'activité intermédiée.

La recherche d'une harmonisation est donc indispensable à l'égalité des chances des banques dans la concurrence européenne et à la réussite du marché unique. Comme il est peu vraisemblable qu'elle se fasse par l'élévation des taux chez nos partenaires, il appartient à la France de revoir son système fiscal.

### **L'ABSENCE D'UNION MONÉTAIRE**

L'instabilité des taux de change, les différences de taux d'intérêt général résultant de la diversité des politiques économiques et monétaires, renforcent le risque de déplacement de capitaux et sont autant d'obstacles à une réelle libre concurrence entre banques.

La mise en place du SME en 1979 a permis d'instaurer en Europe une zone de relative stabilité monétaire. Les monnaies européennes ont réussi, dans un environnement mondial agité par les crises successives du dollar, à garder entre elles un certain équilibre. Mais malgré tout, les ajustements ont été nombreux — onze en dix ans.

Cette instabilité suscite des mouvements de capitaux : mouvements spéculatifs pour des opérations à court terme dans l'attente du changement de parité qui de ce fait l'accélère, ou mouvements plus structurels dans le cas de constitution de patrimoine à l'étranger ou en devises par défiance envers la monnaie nationale. S'ajoutant à l'effet fiscal, elle renforce la tendance à la diversification internationale des actifs.

Déjà les placements en valeurs étrangères représentent 6 % des actifs des OPCVM français, 8 % chez les Britanniques, 15 % chez les Américains et seulement 1 % chez les Allemands, ce qui traduit bien la force et la stabilité des monnaies respectives. Une telle évolution, si elle prenait de l'ampleur, pourrait menacer l'économie des pays les plus faibles. Elle pèserait sur l'équilibre de la balance des

## NOUVEAU MÉTIER DE BANQUIER

paiements et appellerait des mesures de soutien de la monnaie. L'augmentation des taux renchérirait le coût des crédits et l'épargne se détournerait des projets d'investissement vers des déplacements spéculatifs.

Les banques verraient leur échapper une part de leurs ressources et auraient à supporter une nouvelle augmentation du coût de leurs ressources au moment même où la marge d'intermédiation diminue. Leur capacité concurrentielle en serait gravement compromise et leur position internationale affaiblie. L'établissement d'un marché européen, la libéralisation des mouvements de capitaux fixent de nouvelles limites aux politiques économique, financière et monétaire nationales. Le marché européen unifié repose autant sur la liberté de mouvement des personnes et des capitaux que sur une unification monétaire. Le SME n'est pas dans ces conditions une solution suffisante. L'ensemble des pays européens y participent différemment voire pas du tout. L'Écu est plus une unité de compte et une monnaie parallèle qu'une véritable monnaie et ne résoud pas les risques de taux de change et de taux d'intérêt. La création d'un espace monétaire unifié doit donc aller de pair avec celle d'un espace économique. Elle permettra la meilleure allocation des ressources, favorisera le développement économique par l'abaissement du niveau général des taux.

Un groupe de travail composé des gouverneurs des banques centrales et d'experts, présidé par M. DELORS, doit présenter des propositions concrètes de coopération monétaire pour avril 1989. Les divergences de vue entre pays sont encore importantes, notamment sur la chronologie à respecter. Mais, sauf à revenir sur les principes de liberté de l'acte unique européen, la mise en place d'un espace monétaire unifié est indispensable et inévitable.

Les banques françaises en attendent les moyens d'exercer pleinement leur métier, de réussir leur modernisation et de pouvoir lutter à armes égales avec leurs concurrents étrangers.

L'Europe y gagnera en force et en dynamisme. La libre circulation des capitaux profitera mieux à l'investissement. L'harmonisation des politiques économiques, budgétaires et sociales, favorisera le développement. Ainsi, l'Europe s'affirmera dans le système monétaire international, entre la zone dollar et la zone yen. □

219

