

Commentaire

Pierre LEDAN

Directeur des relations humaines Banque Paribas

L'article de J.P. Moussy aborde un problème qui se trouve incontestablement « au cœur de la mutation » des systèmes bancaires, mais qui constitue en fait la résultante d'un grand nombre de facteurs dont les effets conjugués se compensent ou se démultiplient.

L'un des grands mérites de l'auteur est d'avoir saisi cette diversité, et présenté avec une grande exhaustivité, sous forme de texte et de schémas, les principaux éléments de cette mutation : les données macro-économiques (taux de croissance, niveau des taux d'intérêt, parités monétaires, dette publique de certains pays...); mutation financière (internationalisation des marchés et développement de la concurrence interne et externe); progrès de la technologie; évolution des conditions de l'offre (taux de bancarisation, diversification des produits, évolution de l'approche commerciale).

Le tableau 6 reprend d'une manière très claire ces principaux éléments et leurs conséquences, et l'auteur montre clairement qu'ayant joué à fond la stratégie de proximité par création de grands réseaux, les banques françaises se sont mises d'elles-mêmes en position d'affronter un important problème d'emploi.

À cette base d'étude très documentée s'ajoute une louable tentative d'analyse plus détaillée de certains éléments expliquant la mutation de l'emploi dans le secteur bancaire. On notera en particulier : — la différenciation des stratégies passées de différents groupes de banques, parmi lesquels les banques AFB, la CNCA, le Crédit Mutuel, les

Banques Populaires et les Caisses d'Épargne, en matière d'emploi ;

— une analyse de l'évolution structurelle de la population employée dans les banques, mettant clairement en évidence la montée en puissance des gradés et des cadres, due, selon l'auteur, à l'élévation du niveau de formation des nouveaux recrutés ;

— une présentation très claire des conséquences de la pyramide des âges au sein de la profession bancaire, face à la nécessité d'une transformation des qualifications du personnel : le problème de la catégorie des 25-49 ans est clairement posé (81,8 % de l'effectif bancaire, tous réseaux confondus), et la nécessité d'une adaptation en profondeur de la main-d'œuvre mise en relief, la formation, et la gestion prévisionnelle des effectifs, demeurant la clé du problème bancaire.

Une fois mis en évidence le fait que plus aucun créneau des activités bancaires ne semble massivement créateur d'emplois à court terme, l'auteur présente avec objectivité les différents scénarios retenus actuellement par les banques ou leurs associations représentatives. Aux méthodes brutales, se traduisant par des licenciements secs, doivent être préférées des méthodes « douces », totalement ou partiellement négociées, au sein desquelles nous accorderons une attention particulière au travail à temps partiel.

L'auteur montre en effet que ce type d'emploi représentait, en 1987, 7,8 % de la population active bancaire, contre 11,8 % dans l'ensemble de l'éco-

COMMENTAIRE

nomie ; des progrès restent donc à faire ici encore, qui accentueront les possibilités d'adaptation en douceur de l'emploi bancaire, tout en contribuant, par une certaine solidarité de fait, au maintien ou à la progression d'un nombre d'emplois non négligeable.

Les limites de la démarche

C'est, paradoxalement, en définissant les imperfections des enquêtes récemment réalisées sur le même sujet (EFMA, rapport Kirchner, rapport Eksl) que l'auteur met l'accent sur un certain nombre de limites propres à sa démarche d'analyse.

D'une manière générale, ces limites sont liées au fait que la plupart de ces études reposent sur une approche globale, à la fois micro et macro-économique, du problème de l'emploi dans le secteur bancaire. Nous allons nous efforcer d'en préciser quelques-unes, en rappelant qu'elles devront être levées pour aboutir à une claire vision de l'avenir du secteur bancaire.

Ainsi, tout en mentionnant clairement l'accroissement de la concurrence, l'auteur n'insiste pas sur le fait que le secteur bancaire s'est livré à une sorte « d'auto-destruction » interne fondée sur une véritable guerre des prix. Alliée à la politique d'élargissement du marché monétaire initiée par les Pouvoirs Publics, cette concurrence a abouti à l'existence d'un double marché du crédit, très favorable aux grandes entreprises, et défavorable aux PME et aux particuliers. Elle traduit sans doute le fait qu'à terme, certaines banques ne trouveront plus leur place sur certains créneaux d'activité, faute d'une productivité suffisante. La logique industrielle s'applique, on le voit, de plus en plus, au secteur bancaire...

Par ailleurs, le renouvellement de l'approche commerciale, a lui-même constitué un accélérateur de cette guerre des prix. En effet, la contrepartie de la « segmentation » des clientèles réside dans l'accroissement brutal de la concurrence créneau par créneau. Cette concurrence, impossible par les produits (puisque'il n'existe pas de brevet protégé dans le secteur bancaire), ne peut qu'aboutir à un effondrement général des marges bancaires, et à une recherche accrue de la qualité de la main-d'œuvre. Il est de ce fait nécessaire d'utiliser un personnel de plus en plus qualifié, pour assurer des activités de moins en moins rémunératrices ; de là un développement concomitant des politiques

internes de formation, et de pratiques de débouchage déstabilisant le marché de l'emploi. De là, aussi, le risque de voir le recrutement des jeunes diplômés se déplacer vers l'embauche de cadres expérimentés, le secteur bancaire voyant alors diminuer son rôle traditionnel de prise en charge et de formation des jeunes au sortir de leur scolarité. Ajoutons encore, d'un point de vue des causes, deux éléments supplémentaires. D'une part, la progression passée des gradés et des cadres en pourcentage de la population totale employée ne peut être entièrement assimilée à l'évolution des qualifications : elle est pour partie liée à l'ancienne politique salariale des banques (celles-ci ayant fait bénéficier leur personnel de la plus quasi-totalité des gains de productivité réalisés entre 1960 et 1975), et, dans certains cas, à une structure décisionnelle génératrice d'échelons hiérarchiques trop nombreux. D'autre part, si l'informatique est un élément incontournable, on ne peut oublier qu'elle souffre d'un retard chronique face au développement anarchique de certaines activités, notamment dans le domaine des marchés de capitaux.

En d'autres termes, deux questions viennent se superposer à la simple analyse de la structure hiérarchique des populations bancaires : d'une part, un problème de vitesse de décision et de motivation, qui remet en cause nombre d'échelons hiérarchiques intermédiaires, et qui se situe totalement à contre-courant des politiques passées de la plupart des banques françaises ; d'autre part, un problème d'organisation et de productivité, très largement lié aux types de clientèles et d'activités traités par chaque établissement bancaire.

Les limites précédentes se retrouvent à propos des solutions proposées : si l'auteur les envisage pour l'ensemble du secteur bancaire, il nous semble que le problème des banques devrait à l'avenir, être traité établissement par établissement (en pleine crise de la sidérurgie, on a toujours vu des entreprises sidérurgiques prospères !).

En effet, chaque banque française va devoir, dans le contexte européen, définir sa position et sa stratégie sur les points suivants :

- axes d'activité à privilégier, face à l'évolution des besoins des emprunteurs et des investisseurs, et aux politiques des Pouvoirs Publics ;
- attitude par rapport au concept de banque universelle : se spécialiser ? filialiser ? conserver un pool d'activités organisé autour du concept de client ? s'allier avec d'autres établissements ?

COMMENTAIRE

— choix de la taille du marché : local, national, européen, mondial ;

— attitude en matière d'intégration ou de sous-traitance : faut-il recentrer l'activité sur ce qui est à proprement parler du ressort d'une banque en sous-traitant le reste ? (services généraux, conseils juridiques et fiscaux, etc.).

Il est possible qu'apparaissent, de ce fait à l'échelle de 1993, différents types de banques : banques régionales et locales ; banques nationales universelles ; banques européennes, universelles ou spécialisées. Et c'est de cet ensemble de choix que dériveront des décisions en matière de main-d'œuvre :

— comment adapter le personnel actuel ? Vers quels types d'activités le reconvertir ? Y aura-t-il des « inadaptables » et, si oui, comment traiter leur problème ?

— qui recruter ? (spécialistes, généralistes), et comment gérer la cohabitation de populations aux motivations multiples ?

— comment améliorer la mobilité géographique du personnel dans le cadre d'une redistribution des réseaux bancaires, et compte tenu d'une mobilité géographique sans doute supérieure du personnel des banques étrangères ?

Certaines banques échoueront, d'autres réussiront : on ne peut plus parler d'un secteur bancaire uni, mais d'établissements à considérer dans leur individualité. Aucune formule ne peut être appliquée sans discernement à chaque établissement. Outre l'opportunité des stratégies déjà mentionnées, le succès de chaque établissement sera fonction de sa taille, de son passé, de ses spécificités, de sa rapidité de réaction, de la qualité de son personnel.

Tout en rendant hommage au sérieux et à l'objectivité de J.P. Moussy, souhaitons donc qu'il poursuive son analyse en s'efforçant de passer au plan de chaque type de banque, en fonction des différents critères que nous venons de citer, et ce dans le cadre bancaire élargi de 1993.

Il serait notamment intéressant d'élaborer une typologie très globale, des stratégies qu'envisagent d'appliquer les principales banques françaises, sur leurs structures (filialisations, alliances), leurs activités (banques universelles, banques spécialisées) et leurs clientèles. Certaines informations déjà publiées dans la presse française donnent à penser qu'une telle analyse sera possible dans un proche avenir. □



INSTITUT DES TECHNIQUES
DE MARCHES
4 bis rue du Général Foy 75008 PARIS
Tél. 42 93 37 36 - 42 93 04 97

FORMATION AUX METIERS DE :

- **FRONT-OFFICE**
- **BACK-OFFICE**
- **AUDIT et CONTROLE**

Un tronc commun - Trois spécialisations

■ **PARIS**

- Temps plein 4 mois.....13 Février 1989
- Temps partiel 9 mois13 Février 1989
(1 semaine par mois en moyenne)
- Temps partiel 18 mois.....13 Février 1989
(1 semaine tous les 2 mois en moyenne)

■ **LILLE**

- Temps partiel 1 an23 Janvier 1989
(1 semaine par mois)

■ **LYON**

- Temps partiel 1 an3 Janvier 1989
(1 semaine par mois)

■ **STRASBOURG**

- Temps partiel 1 an16 Janvier 1989
(1 semaine par mois)

- *Un Comité d'orientation éminent*
- *Un Corps professoral de haut niveau*
- *Une équipe pédagogique permanente*
- *Des locaux spécialement dédiés*
- *Une salle de marchés-école*
- *Utilisation de logiciels professionnels*
- *Des supports pédagogiques spécifiques*

Une réponse du **CFPB** aux nouveaux besoins des Etablissements
de banque et de finance