

## COMMENTAIRE

JEAN-PIERRE MOUSSY \*

**F**élicitons d'abord la Revue d'aborder cette question délicate de l'emploi dans les banques : dans un précédent numéro <sup>1</sup>, un article avait analysé ce sujet, mais cela remonte déjà à neuf ans ! Il était bien temps d'y revenir !

En dehors des aspects macroéconomiques, monétaires, financiers de la finance française et internationale, il est en effet, à notre sens, tout à fait souhaitable que les aspects Ressources Humaines — particulièrement dans cette période de mutations profondes — (de la banque, des assurances, des activités de marché) soient traités à intervalles aussi réguliers que possible, dans une Revue de cette qualité.

Félicitons-nous de plus d'avoir à connaître l'analyse de M<sup>me</sup> Chantal Cossalter car, depuis de nombreuses années, elle analyse ce secteur et a régulièrement produit des analyses appréciées des différents acteurs.

Ce faisant, les remarques que nous ferons ici sont globalement « à la marge », constituent des accents mis plus particulièrement sur tel ou tel point ou bien encore des réflexions nouvelles que l'article de M<sup>me</sup> Cossalter nous amène à formuler.

247

La partie sur les « mutations » ne soulève pas de remarques particulières sauf à ajouter cependant qu'au plan de l'activité observée, globalement, nous avons, sous l'angle économique, un secteur soumis désormais à *une activité cyclique*.

A l'inverse de la période où l'activité bancaire était à la fois une activité « encadrée » et, en expansion, la dérégulation/déréglementation introduite dans la décennie quatre-vingts/quatrevingt-dix a encore accentué cette caractéristique et ne permet plus aujourd'hui globalement, au système bancaire de jouer, comme par le passé, son rôle d'amortisseur des cycles économiques.

C'est ainsi — qu'outre quelques erreurs de gestion notoires ici et là — s'est développé ce qu'il faut bien appeler *la fragilité du système bancaire* <sup>2</sup>.

\* Chargé de formation et de communication dans une grande banque française. Membre CFDT du Conseil national du Crédit (1984-1996) : coauteur du rapport de Mission du Conseil national du Crédit : « Modernisation et gestion sociale des établissements de crédit ». Membre du Conseil économique et social.

1. Jean-Pierre Moussy : « L'emploi au cœur de la mutation bancaire », Revue d'économie financière, n°7, décembre 1988.

2. Voir Jean-Pierre Moussy : « Les banques françaises : bilan et perspectives », FBSF 1995.

A cela, il convient d'ajouter que *s'ouvre l'ère des restructurations*. Ainsi citons parmi les opérations les plus récentes :

- la reprise de la SOVAC par Général Electric (octobre 1995) ;
- la fusion Crédit national/BFCE (décembre 1995) ;
- la prise de contrôle de la Banque Indo-Suez par la Caisse Nationale de Crédit Agricole (1996) ;
- le rachat annoncé du Crédit du Nord par la Société Générale (janvier 1997) <sup>3</sup>.

Ces restructurations ne sont évidemment pas dans la plupart des cas sans conséquence sur l'emploi.

En vérité l'emploi dans le secteur bancaire se trouve situé au carrefour de nombreuses difficultés :

- une situation économique globalement peu favorable ;
- un environnement concurrentiel ouvert et agressif ;
- des innovations technologiques, financières, de produits et de services rythmées et significatives <sup>4</sup> ;
- une gestion des ressources humaines, à notre sens, beaucoup trop soumise encore aujourd'hui à une approche à la fois « technocratique » <sup>5</sup> et « hiérarchisée ».

Le carré bancaire, économique-social, n'a rien de magique !

248

Concernant la partie sur « des politiques de gestion des Ressources Humaines » : il est évident que la question de la *pyramide des âges* est un vrai problème.

Quelques chiffres supplémentaires, pour le seul secteur AFB, permettront d'éclairer ce point :

- de 1960 à 1970 : les effectifs ont progressé de 40 % ;
- de 1970 à 1980 : les effectifs ont progressé cette fois de 35 % ;
- mais, en 1995, nous sommes revenus pratiquement au niveau de 1973 !
- Désormais pour ce secteur la baisse est régulière depuis 1987.

*Des politiques d'effectifs* aussi variables, *heurtées*, centrées trop souvent sur le court terme ne peuvent être qu'à la longue, sources de difficultés <sup>6</sup>

3. Sans oublier la création de la Banque de Développement des PME ; le rapprochement Crédit local/Crédit communal de Belgique ; l'OPA de Paribas sur la Compagnie de navigation mixte, les implications bancaires de la fusion AXA/ULAP, etc.

4. Ainsi parle-t-on de « multibancarisation » (35 % de la population bancaire française concernée disposerait d'au moins deux comptes bancaires), de « multicanaux de distribution » (guichets, GAB/DAB, vente par téléphone, etc.).

5. Certains plans informatiques de banques aboutissent ainsi « inexorablement », « mathématiquement » à des contreparties en termes de baisses d'effectifs (de postes de travail ou d'équivalents temps pleins : les appellations et normes variant selon les établissements) conjointement avec l'introduction d'équipements informatiques nouveaux.

6. Il convient à cet égard de se féliciter que huit ans après le rapport du Conseil national du Crédit préconisant « au niveau de l'AFEC : la création d'un observatoire des métiers et des emplois » : les acteurs sociaux hélas d'un seul secteur — l'AFB — se soient enfin décidés à mettre en œuvre un « contrat d'études prévisionnelles » portant sur l'emploi.

et aujourd'hui, dans la banque comme dans d'autres secteurs d'activité, la cohérence en matière de politique d'emploi (recrutements, gestion de carrières) et de retraites est bien difficile à percevoir.

Ajoutons, autre caractéristique du secteur, *l'hétérogénéité* en matière de performances économiques existe également en matière d'emploi.

Ainsi, les effectifs de l'AFB ont baissé de 12,20 % de 1986 à 1995, alors que (pour la même période) ceux du Crédit Agricole progressaient de 2,29 %, ceux du Crédit Mutuel de 10,56 % et ceux des Caisses d'Épargne de plus de 31 %. Cela étant, ces divers chiffres doivent bien entendu être replacés dans leur contexte historique propre.

Sur un tout autre sujet : *les contraintes conventionnelles*, sont-elles aussi lourdes que semble le suggérer M<sup>me</sup> Cossalter ?

A notre avis cela n'est pas si sûr car, si l'on ne peut guère réfuter la nécessité d'adaptations (personnelles, professionnelles, conventionnelles, etc.), faut-il pour autant comprendre que toute convention<sup>7</sup> serait une « contrainte » ? !

*Le dialogue social mérite d'être réhabilité* dans ce pays à défaut de quoi, il se produit toujours, à un moment ou à un autre, fruit de l'exaspération accumulée, l'explosion.

249

En tout cas, M<sup>me</sup> Cossalter, a bien raison de mettre l'accent sur :

- le risque d'une structure dualiste de l'emploi dans les établissements ;
- l'importance de la formation dont il convient toujours de clarifier les missions et les moyens ;
- la nécessité de remettre l'accent sur les transformations de l'organisation du travail.

Au moment où le secteur bancaire suscite inquiétudes et réflexions, la contribution de M<sup>me</sup> Cossalter, constitue à n'en pas douter, un apport tout à fait intéressant.

---

7. C'est-à-dire d'un accord résultant de négociations entre les organisations d'employeurs et de salariés et donc de compromis entre les parties.