

# HUGUES BERTRAND

PROFESSEUR DE SCIENCES ÉCONOMIQUES, UNIVERSITÉ PARIS VIII

## INTERVIEW

### LE RISQUE SOCIAL DANS LES BANQUES

REF : *Y a-t-il des sureffectifs dans le secteur bancaire ?*

Hugues Bertrand : Le terme de sureffectif me paraît inapproprié pour caractériser la situation actuelle des banques françaises. Il est vrai qu'elles réduisent sans cesse leurs emplois de back-office, et qu'elles préféreraient en général pouvoir accélérer ce mouvement ; mais simultanément elles ont beaucoup de mal à trouver les exploitants, les chargés de clientèle de qualité dont elles ont besoin dans leurs agences ou leurs centres d'affaires. Ce qu'elles visent est moins un ajustement quantitatif global qu'une adaptation qualitative de leurs ressources humaines au redéploiement de leurs activités.

251

Ce qui se passe dans la banque aujourd'hui est en effet impressionnant. Internationalisation, déréglementation, passage de l'intermédiation au montage et à l'ingénierie financière, mutation et maturation des comportements financiers des entreprises et des particuliers, changements rapides des technologies de l'information : tous ces phénomènes concomitants, d'un bord à l'autre de l'Europe, modifient radicalement les conditions d'exercice de la profession bancaire et la façon d'y gagner ou d'y perdre de l'argent !

Une bonne part des métiers de la banque d'aujourd'hui ne sont déjà plus ceux d'hier ; les métiers de marchés, pour ne prendre que ceux-là, sont encore tout neufs. Quant aux métiers qui ressemblent apparemment à ceux d'hier, ils ne sont pas, ou ne seront plus exercés comme hier. La métamorphose de la banque et de ses activités engendre inexorablement celle de ses métiers, ou de la manière de les exercer.

Les banques ne sont plus de grandes et larges maisons administrant crédits et moyens de paiement pour le compte de clients fidèles, mais des entreprises de services vendant des prestations adaptées à des clientèles segmentées dans

\* Hugues Bertrand est l'auteur, avec Denise Annandale, d'un ouvrage sur « la gestion des ressources humaines dans les banques européennes » (*Economica*, 1989).

un champ concurrentiel en plein redéploiement. Toutes les banques se trouvent aujourd'hui en concurrence, réelle ou virtuelle, sur tous les marchés, nationaux, européens, internationaux, et sur tous les produits, même avec des non-banques. Elles doivent impérativement chercher comment gagner de l'argent, où, et avec quels partenaires éventuels, bref faire des choix stratégiques difficiles, et s'organiser et agir pour les mettre en œuvre.

Cette transformation s'effectue dans l'incertitude : les mêmes facteurs affectant simultanément l'ensemble des banques, en Europe tout au moins, la branche entière est en redéploiement, plus ou moins rapide, dans chaque pays. Personne ne voit encore clairement quelles seront les lignes de recomposition entre réseaux, nationaux et internationaux, entre activités, quelles stratégies seront gagnantes, ni ce que seront les stratégies des autres banques. Il faut non seulement faire des choix délicats et lourds, mais être prêt en permanence à les infléchir en fonction des choix des autres...

Dans ce contexte, durablement incertain, on peut tenir pour presque sûr qu'« apparaîtront » des sureffectifs dans tel établissement, dans tel réseau, dans tel pays : toute erreur d'appréciation corrigée trop tard peut engendrer de telles situations.

Il demeure que l'essentiel est dans la transformation qualitative des métiers, donc des emplois. Si les banques étaient capables, d'une part d'apprécier correctement, d'autre part de faire acquérir par leurs salariés actuels, les compétences dont elles ont besoin, et dont elles auront de plus en plus besoin demain, la question que vous posez n'aurait pas lieu d'être. On redistribuerait les emplois de back-office vers les métiers commerciaux et financiers, et une bonne part du problème serait réglé. Mais deux grands facteurs interviennent : le temps disponible pour opérer cette vaste transformation ; le taux de « transformabilité » de la ressource humaine aujourd'hui en place, jusqu'à quel point elle peut être réorientée, « reconvertie ».

— *Comment les banques s'y prennent-elles ? Peuvent-elles éviter une gestion « musclée » ?*

— Jusqu'à présent, contrairement à certaines prédictions déjà anciennes, le temps n'a pas manqué aux banques : leurs marges sont restées confortables, elles n'ont pas besoin de prendre des mesures draconiennes, sauf quelques établissements de taille petite ou moyenne.

Il y a une sorte de norme de gestion, au moins dans les grandes banques, qui désigne un objectif de réduction de l'effectif global de 1 % par an environ, des mesures d'incitation au départ accélérant les sorties spontanées afin de permettre simultanément embauche et renouvellement de la main-d'œuvre dans les secteurs de croissance rapide. Mais cet objectif est

peut-être plus pédagogique que quantitatif : il permet de préparer les esprits, d'infléchir les comportements, de pousser à une gestion plus adaptative, plus efficace, de perdre un peu de graisse et de gagner du temps en attendant d'y voir plus clair.

Tant qu'elles feront des bénéfiques, et tant qu'elles n'y verront pas suffisamment clair, je ne crois pas que les banques iront vers un bras de fer social. Il me semble qu'il faut éviter deux excès opposés : sous-estimer les transformations en cours qui sont réelles, profondes, irréversibles. Il n'y aura pas de rémission : de nombreux emplois, de back-office et d'administration, sont condamnés, ou seront profondément modifiés ; les sur-estimer : il demeure une inertie considérable liée à l'incertitude du lendemain et au poids considérable des effectifs anciens et des activités traditionnelles.

Incertain et inertie vont aujourd'hui de pair : elles se renforcent mutuellement. Mais trois évolutions pourraient accélérer les processus en cours :

— une contraction importante des marges bénéficiaires : je n'ai pas les moyens d'en juger mais il semble que, jusqu'à présent, les mesures de resserrement gestionnaire aient suffi pour compenser les menaces ;

— la levée, même partielle, de l'incertitude sur les stratégies « gagnantes », incitera inévitablement les banques à faire des choix plus sûrs, plus clairs, plus rapides, donc plus draconiens. Lorsque le brouillard actuel se lèvera, les banques accéléreront, les réajustements d'effectifs seront plus rapides, plus précis, plus rudes aussi peut-être. Il serait dangereux d'attendre tranquillement des lendemains certains ;

— enfin, la proportion de « nouveaux », aux profils bien différents de ceux de leurs aînés, monte lentement mais régulièrement. Aujourd'hui la banque, ses codes, ses règles, reste encore largement dominée par les usages « anciens », mais un basculement se produira : à partir de quel seuil, et comment ? La gestion des relations entre les « anciens » et les « nouveaux » est très délicate dans les banques aujourd'hui.

Si l'ensemble de ces processus devaient agir simultanément, se produirait une accélération qui conduirait très vraisemblablement à une gestion plus « musclée », pour reprendre votre expression.

C'est pourquoi les mesures, les changements de méthodes ou de pratiques managériales, ou encore de concertation sociale, qui préparent une meilleure adaptation des personnes et des compétences aux besoins actuels et futurs des banques, doivent être stimulés : ils sont de nature à favoriser l'usage de l'intelligence sociale, plutôt que celui du « muscle ».

— *Précisément la formation, déjà très développée, doit-elle l'être encore davantage ?*

— Les entreprises bancaires ont depuis bien longtemps mis en place, directement pour elles-mêmes, ou dans le cadre de la branche, des

programmes lourds de formation. Dans les circonstances présentes, leur effort s'accroît. C'est que les banques présentent une singularité fort intéressante : elles sont traditionnellement productrices de leurs propres compétences, de leurs propres ressources humaines. En effet, à la différence de nombreuses activités, industrielles, par exemple, les compétences mises en œuvre dans les banques sont essentiellement constituées de savoir-faire, par la pratique professionnelle, appuyés sur un corps de connaissances principalement appliquées.

On peut tirer deux conséquences de cette remarque : la première est que l'essentiel de la formation des collaborateurs des banques est acquise au cours de leur vie professionnelle. Ceci était vrai jusqu'à présent, et le demeure largement. Ce qui change est l'ampleur de ce qui doit être appris au cours d'une vie professionnelle. D'où la seconde observation : la production des compétences dont les banques ont besoin résulte de la façon dont elles savent organiser l'acquisition des savoir-faire en question. C'est d'abord par la conception des itinéraires professionnels, l'organisation de la mobilité et des évolutions en leur sein, les principes mis en œuvre à cet effet, que les banques agissent sur les compétences individuelles et collectives dont elles disposent et leur développement. Ceci distingue fortement cette activité des autres, industrielles par exemple, dans laquelle la technicité est d'abord acquise à l'occasion de la formation, puis utilisée et affinée dans l'activité professionnelle.

Cette considération est, je crois, décisive pour comprendre la singularité et l'intérêt extrême de ce qui se joue dans la banque aujourd'hui.

La question n'est pas tant de savoir si les programmes de formation vont s'alléger, s'alourdir, ou les études bancaires être réaménagées dans tel ou tel sens : elle est de savoir comment, dans le nouveau contexte actuel, on fait évoluer les personnes au sein de la banque, selon quelles filières, à partir de quels principes, avec quels outils, quelles informations. C'est le principe de la démarche de « gestion prévisionnelle ou stratégique des emplois et des compétences » que la plupart des banques mettent en place aujourd'hui, non par un simple effet de mode mais parce que cette démarche est particulièrement bien adaptée à leurs besoins, immenses, dans cette période de transformation intense et de remise en cause des modes de gestion et des principes qui guidaient les évolutions professionnelles jusque-là.

C'est pourquoi la question est moins de savoir si le poids de la formation doit être encore accentué que de faire en sorte que les programmes de formation accompagnent et soutiennent les nouvelles politiques d'évolution professionnelle et de développement des compétences mises en place dans les entreprises bancaires. La difficulté est considérable. D'une part, précisément en raison du poids traditionnel de la formation, et donc des procédures installées dont le rendement n'était pas toujours très élevé — si

on le mesure au pourcentage de succès : l'ampleur des transformations nécessaires est proportionnel à l'ampleur des changements en cours ; d'autre part, comment faire évoluer de manière articulée la formation commune et la formation propre à chaque banque, lorsque leurs stratégies commencent à diverger ?

C'est l'ensemble des compétences mises en œuvre, et produites, par les banques qui doivent être réexaminées, et donner lieu à de nouvelles formes de reconnaissance : ceci concerne la grille et les principes de classification des emplois, la désignation, la définition, le dessin même des métiers ; de même que la construction des espaces et des critères d'évolution, partant des compétences plutôt que des grades. Ce n'est donc pas le poids de la formation qui doit augmenter, mais la qualité de son adaptation aux nouveaux métiers, et la façon dont elle aide à accomplir cette opération de transformation qualitative, que j'évoquais plus haut, en améliorant ce que j'appelais le « taux de transformabilité ».

Même si elles recrutent beaucoup plus qu'avant des compétences externes, les banques continueront de produire l'essentiel de leurs propres ressources humaines.

— *Existe-t-il un problème social spécifique au secteur de l'assurance ?*

— Je connais moins bien le secteur de l'assurance pour vous répondre. Je puis cependant relever quelques faits. Certains sont communs avec les banques : les assurances, comme les banques, sont les principales productrices de leurs propres ressources humaines. Elles relèvent donc, à mon avis, de méthodes semblables.

Elles aussi sont l'objet de transformations fortes liées aux modifications de leur environnement économique, concurrentiel notamment. Elles aussi sont concernées par les mutations affectant aujourd'hui les techniques de l'information et les outils et traitements informatiques. Il me semble qu'il y a néanmoins une différence importante dans l'organisation et la reconversion des réseaux commerciaux des unes et des autres : tandis que les banques s'efforcent de trouver les agents et cadres commerciaux dont elles ont besoin, les assurances cherchent comment passer des formes anciennes — agents — à des formes nouvelles — réseaux directs —, ou comment les articuler.

— *De ce point de vue, les banques françaises se démarquent-elles de leurs homologues européennes ?*

— Ce que nous venons d'évoquer s'applique, avec une force variable, à l'ensemble du secteur bancaire en Europe. S'il existe une « spécificité française », elle résulte moins d'une particularité qualitative, que du cumul des difficultés. Il y a, à cela, trois raisons majeures : le déséquilibre particulièrement aigu de la pyramide des âges dans les banques françaises ; le

niveau traditionnellement bas des niveaux de formation à l'embauche ; enfin un taux de rotation de la main-d'œuvre très faible qui interdit d'espérer un renouvellement spontané. Cette combinaison, fruit des politiques passées du personnel, rend l'élaboration de solutions, tout particulièrement de programmes de transformations-reconversions, délicate et coûteuse. Ainsi, en comparant ces trois éléments avec la situation allemande peut-on noter qu'en Allemagne les pyramides des âges des grandes banques sont assez bien équilibrées, l'embauche s'est faite sans à-coups dans le cadre des procédures d'apprentissage (système « dual ») et de « co-gestion » ; de plus le niveau de formation du personnel est nettement plus élevé grâce, précisément, à ces procédures d'apprentissage ; enfin le taux de rotation du personnel est également plus élevé. Certes, tout n'est pas rose dans les banques allemandes, et nombre de responsables des ressources humaines s'interrogent sur la façon de faire évoluer les personnes de plus de quarante ans. Néanmoins il est clair que le renouvellement, tant interne qu'externe, est plus facile avec une population salariée mieux répartie par tranches d'âge, mieux formée au départ, et dont le renouvellement naturel est plus important. En Grande-Bretagne, le niveau de formation à l'embauche traditionnellement bas, est « compensé » par un taux de rotation important.

En Italie, le taux de rotation est très faible, mais le niveau de recrutement y était traditionnellement plus haut. Seule l'Espagne cumule plus de handicaps. C'est donc probablement en France, pays dans lequel elles ont jusqu'à présent « réussi », que les banques, ainsi que les organisations syndicales et les salariés doivent faire preuve de l'énergie, de l'intelligence et de l'imagination la plus grande, donc de l'esprit d'innovation le plus élevé...