

La banque pourrait être la sidérurgie de demain

La crise de la sidérurgie et les licenciements importants qu'elle entraîne étaient prévisibles, comme en témoigne notamment la politique suivie depuis le déclenchement de la récession de 1974-1975 et même avant par les maîtres de forges allemands (« Le Monde de l'économie » du 13 février). Les mêmes difficultés se préparent-elles dans d'autres professions de façon quasi certaine sans que personne ne veuille aujourd'hui s'en soucier ? C'est notamment le cas, pensent les auteurs¹ de l'article ci-dessous, de la banque.

Par MICHEL GODET et JEAN-PIERRE PLAS (*)

Le VII^e Plan prévoyait que les emplois perdus dans le secondaire se retrouveraient dans le tertiaire tel qu'il existe aujourd'hui. Le rapport Nora-Minc (*Le Monde* du 20 mai 1978) est venu balayer cette illusion : « La télématique apportera un gain considérable de productivité. Cela, en première instance, aggraverait le chômage, notamment dans le secteur des services. » Cette nouvelle crise de l'emploi affectera en particulier la banque, car celle-ci est au tertiaire ce que la sidérurgie est à l'industrie : une branche malade de sa croissance passée.

La similitude des situations

A l'instar de la sidérurgie, le système bancaire se caractérise par :

- *Un marché saturé et contraint.* – Le taux de bancarisation atteint 90 % et l'encadrement du crédit limite nécessairement la croissance des crédits comme des dépôts (les crédits créent les dépôts).
- *Un excédent de capacité de production.* – La saturation du marché s'est faite au prix d'une course effrénée à l'ouverture de guichets (les banques inscrites représentent douze mille guichets ; les postes et caisses d'épargne de l'écureuil ont près de quarante mille guichets). Avec la révolution télématique, ce suréquipement ne sera plus seulement coûteux, mais aussi inutile.
- *Une insuffisance de fonds propres ;* de même que l'endettement de la sidérurgie dépassait son chiffre d'affaires, les fonds propres des banques sont très faibles : pour les banques nationalisées, par exemple, ils représentent moins de 1 % du total du bilan.
- *Un accroissement du coût des « matières premières » ;* la part des dépôts à vue (non rémunérés) dans les dépôts n'est plus que de 45 % ; la rationalisation de la gestion des entreprises contribue à la diminuer encore ; la protection de l'épargne privée, sa possible indexation, tendant en pratique à renchérir le coût des dépôts rémunérés.
- *Des dizaines de milliers d'emplois peu qualifiés et menacés.* – En 1977, les effectifs des banques inscrites s'élevaient à deux cent trente-cinq mille personnes répartis comme suit : 50 % pour la catégorie « employés » (sténodactylographes, mécanographes, opérateurs, garçons de courses...), 40 % de « gradés » (employés promus à l'ancienneté) et seulement 10 % de cadres. Si la crise de la sidérurgie doit

¹ Michel Godet est aussi l'auteur d'un livre paru en 1978 aux PUF, *Crise de la prévision*, essor de la prospective, et Jean-Pierre Plas, du livre *Choix des investissements dans l'entreprise*, également publié par les PUF.

(*) Respectivement docteur d'Etat en sciences économiques et ancien élève de l'Ecole polytechnique, économiste consultant.

aboutir au licenciement de vingt mille cols bleus sur un effectifs de cent trente-huit mille, le nombre de cols blancs menacés par la bombe technologique est sans doute beaucoup plus important, puisque, à l'horizon 1990, « dans les banques, l'installation de nouveaux systèmes informatiques permettrait des économies d'emploi qui pourraient représenter sur dix ans, jusqu'à 30 % du personnel² ».

- *Une concurrence croissante et bien armée.* De nombreuses banques européennes s'implantent en France (Dresdner Bank, Allgemeine Bank Nerderland, Barclays Bank, Midiand Bank...) ; elles sont bien armées, car si quatre des cinq plus grandes banques européennes sont françaises, une seule de nos banques (Paribas) figure parmi les vingt plus rentables. Dans un domaine où les produits sont de plus en plus banalisés (il n'y a pas plus de différence entre deux carnets de chèques qu'entre deux ronds à béton), tout se passe comme si la concentration constituait un handicap plus qu'un avantage. De dynamisme et la rentabilité des établissements bancaires de petite taille comme le Crédit mutuel, ou décentralisés, comme le Crédit agricole, contrastent avec les difficultés de certains géants de la profession. « Small is profitable » c'est aussi la leçon donnée naguère au gigantisme sidérurgique par les Bresciani (petits producteurs italiens).

Les principales conséquences de la situation décrite ci-dessus sont déjà connues :

- Exacerbation de la concurrence sensible à travers la récente « bataille » du Crédit agricole, les ambitions du Crédit mutuel, les projets de la poste...
- Diminution structurelle de la rentabilité : malgré une stagnation du volume du personnel qui représente 70 % des frais généraux, ces derniers continuent à croître très vite : de 1974 à 1976 les frais généraux des banques inscrites croissaient de plus de 40 % alors que les effectifs augmentaient de moins de 5 % ; en effet, dans le même temps, le coût moyen d'un agent augmentait de 36 % pour atteindre 76 650 F en 1976. ce phénomène doit se poursuivre du fait du vieillissement d'effectifs jeunes et bien payés (souvent sur seize mois de salaires) et de la progression des charges sociales.
- Exposition croissante aux risques particulièrement sensibles au niveau des banques privées comme l'illustre la récente fermeture de la banque Lacaze et de la banque hispano-française. (Voir à ce propos l'article de M. Lévy-Lambert dans la revue *Banque* de juillet-août 1978).

Les remèdes

La dégradation de la rentabilité n'est pas inéluctable, mais il faudra à la fois adapter la tarification des services et facturer les opérations, augmenter la productivité, sélectionner les activités, les produits et les clientèles.

L'adaptation de la tarification des services et la facturation des opérations ne sont, en principe, que des problèmes techniques, déjà résolus d'ailleurs en partie par des banques comme le Crédit mutuel d'Alsace et de Lorraine (30 % des revenus des banques américaines proviennent de la rémunération des services contre 5 % en France). Mais cette facturation est en fait un « serpent de mer » dont les milieux bancaires parlent depuis dix ans : seule une forte pression à l'entente commandée par la nécessité ou par les pouvoirs publics qui en ont les moyens fera aboutir cette réforme qui implique aussi, vraisemblablement, la rémunération des dépôts à vue.

² Cf. S. Nora, A. Minc, op. cit. P. 36, et l'article de François Renard, « Trente ans de banque face aux échéances » (*Le Monde* du 19 décembre 1978).

Nombreux sont les moyens d'accroître la productivité et ils ont déjà été souvent évoqués :

- carte de paiement électronique permettant de supprimer un grand nombre de chèques (dont le coût est estimé entre 3 F et 5 F, selon les auteurs) ;
- guichets automatiques ;
- simplification des procédures, des produits.

L'évolution de la productivité a déjà été importante : en termes de nombre d'agents nécessaires pour collecter un million de dépôts, elle a été multipliée par quatre (en francs courants) de 1971 à 1977. Mais ce gain se situait en période de croissance et donc sans réductions d'effectifs.

Aujourd'hui, de fortes disparités de productivité subsistent d'une banque à l'autre (le volume des dépôts collectés par agent varie du simple au double entre la plus performante et la moins performante des grandes banques françaises). L'alignement de toutes les banques inscrites sur la meilleure performance supprimerait cinquante mille emplois.

Mais dans le contexte actuel de croissance limitée, compte tenu du faible renouvellement du personnel des banques et de sa jeunesse (âge moyen : trente-cinq ans), l'amélioration de la productivité, si elle est accélérée, risque de se solder par des licenciements massifs (en période de chômage, on ne quitte pas facilement un emploi stable et bien payé).

Depuis longtemps, les responsables connaissaient la situation de la sidérurgie, les risques d'aggravation et les remèdes à y apporter : pourtant ces mesures n'ont pas été prises en temps voulu, ce qui a conduit à la crise que nous connaissons actuellement.

On peut craindre, pour les banques, la même « politique de l'autruche », car les « bonnes raisons » pour attendre ne manquent pas. Après l'alerte de 1974, la situation au plan de la rentabilité n'est pas dramatique à court terme, les actionnaires privés, sensibles à la rentabilité, n'ont dans le système qu'un poids très faible ; les dirigeants qui souhaiteraient agir fermement se heurteront à un personnel fortement syndicalisé (comme on l'a vu lors de la grève du Crédit lyonnais) ; certains organismes bancaires qui bénéficient actuellement d'un avantage relatif peuvent trouver un intérêt à maintenir la situation actuelle, plus désavantageuse pour leurs concurrents que pour eux-mêmes ; enfin, les pouvoirs publics concernés directement en tant que tels et en tant qu'actionnaires hésiteront vraisemblablement à créer un problème social nouveau dans le secteur tertiaire, dont on attend précisément, sur le plan de l'emploi, la relève du secteur industriel.

A notre avis, l'attentisme d'aujourd'hui ne fera pas l'économie d'une double crise sociale et financière demain, et la question n'est pas de savoir si la « politique de l'autruche » prévaudra, mais plutôt, combien de temps elle prévaudra.

MICHEL GODET et JEAN-PIERRE PLAS