

ÉTUDES ET ALLOCUTIONS

1. EFFECTIFS ET OFFRE BANCAIRE : STRUCTURE ET ÉVOLUTIONS

En matière d'effectifs et d'offre, le secteur bancaire français présente sensiblement les mêmes caractéristiques que le secteur bancaire européen, avec notamment une stabilité des effectifs au cours de la dernière décennie et une offre bancaire comparable, même si dans l'absolu le nombre de guichets est plus important. Les établissements de crédit de l'Hexagone souffrent pourtant d'une rentabilité perfectible, malgré les efforts entrepris ces dernières années pour amener la productivité à un niveau satisfaisant.

La prochaine décennie permettra vraisemblablement d'accélérer cette évolution, en présentant de nombreuses possibilités de réduction des effectifs. La principale source est liée à la pyramide des âges, puisque d'importantes vagues de départs à la retraite sont attendues à partir de 2005. Concrètement, un quart de l'effectif des banques AFB atteindra 60 ans entre 2007 et 2011, près de la moitié en 2014 et plus de la moitié des effectifs aura 50 ans et plus en 2006. À cette évolution naturelle, s'ajoutent les mouvements de restructuration dans le secteur bancaire. Enfin, l'apparition de nouveaux dispositifs légaux, comme la loi sur les 35 heures, pourraient également contribuer à favoriser ce mouvement. Ces évolutions ne sont cependant pas exemptes de coûts : coûts humains, sociaux et financiers. Elles sont aussi porteuses d'un rajeunissement des effectifs et d'une diminution structurelle importante des frais généraux.

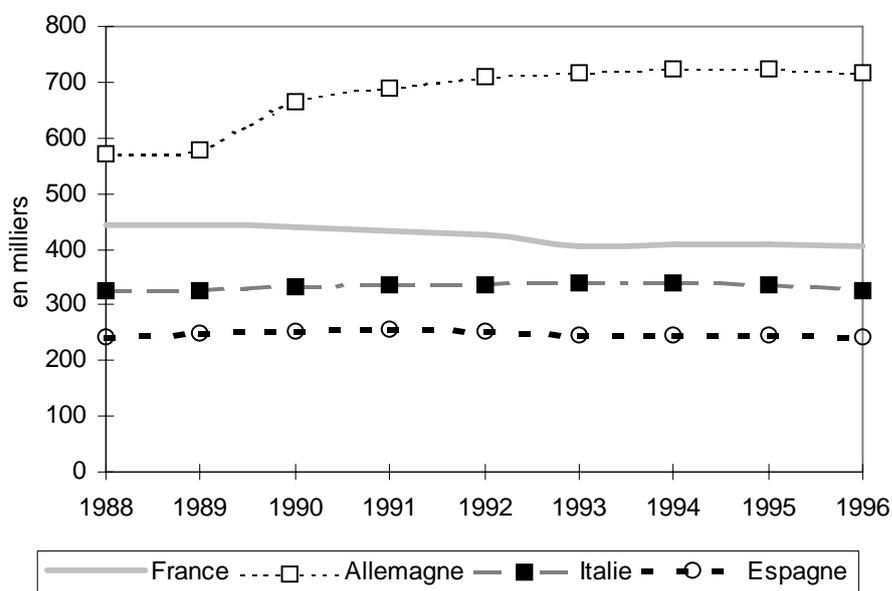
	France	Moyenne de l'Union européenne
Effectifs bancaires	≈ 400 000	≈ 2 500 000 (total UE)
Nombre de guichets bancaires	≈ 26 000	≈ 13 600
Nombre de guichets postaux	≈ 17 000	≈ 5 000
Nombre d'habitants/guichets	2 300	2 460
Emploi bancaire/population	0,70 %	0,68 %

1.1. EN DÉPIT DES RÉCENTS MOUVEMENTS DE RESTRUCTURATION, LE SECTEUR BANCAIRE EUROPÉEN SE CARACTÉRISE PAR UNE ASSEZ GRANDE STABILITÉ DES EFFECTIFS ET DE L'OFFRE BANCAIRE

1.1.1. Les effectifs des banques se stabilisent autour de 2,5 millions en Europe et autour de 400 000 en France

1.1.1.1. L'évolution globale en Europe : une grande stabilité depuis le début des années 1990

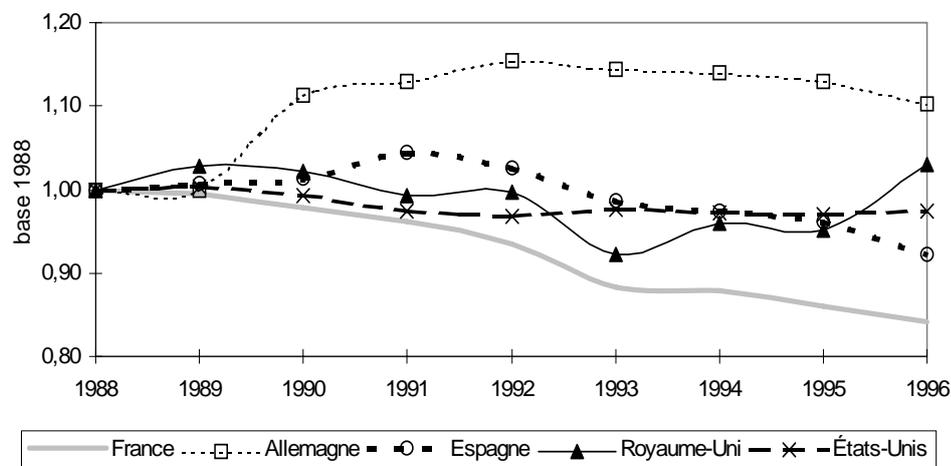
Effectifs des banques (ensemble des banques)



Source : OCDE – Rapport sur la rentabilité des banques

– Le cas particulier des banques commerciales 1

Évolution des effectifs des banques commerciales



Source : OCDE – Rapport sur la rentabilité des banques

Le graphique montre une stabilité globale des effectifs du secteur bancaire européen avec une évolution plus marquée pour les banques commerciales ; une légère décline généralisée des effectifs est amorcée depuis la fin des années 1980. On remarque toutefois deux exceptions : l'Allemagne — où apparaît l'intégration des banques de l'ex-RDA — et surtout le Royaume-Uni, qui se distingue par une évolution importante des effectifs d'une année sur l'autre.

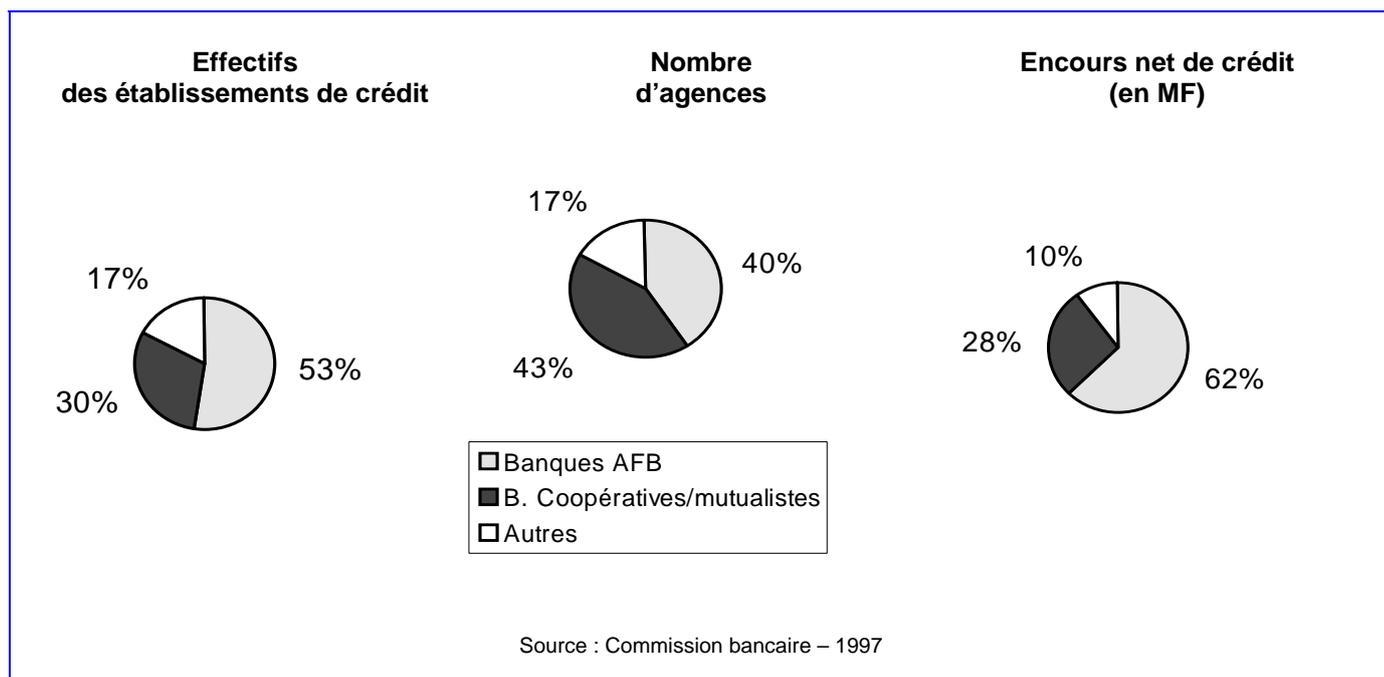
L'évolution comparée du produit net bancaire et des effectifs des banques commerciales britanniques témoigne d'une rapide adaptation du volume des salariés aux besoins de l'activité : à une réduction (respectivement un accroissement) du produit net bancaire une année N correspond une contraction (respectivement une augmentation) des effectifs l'année N + 1. Cette situation reflète vraisemblablement la flexibilité de la législation sociale britannique.

1 Tout au long de cette étude, la dénomination « banques commerciales » est utilisée pour désigner les banques au sens strict ; en sont notamment exclues les banques coopératives et mutualistes, les institutions d'épargne et les autres institutions financières.

1.1.1.2. En France, on constate néanmoins des évolutions différentes suivant le type d'établissement

Si le secteur bancaire français occupe une position majeure avec des effectifs de l'ordre de 400 000, il existe cependant des différences notables selon les catégories juridiques :

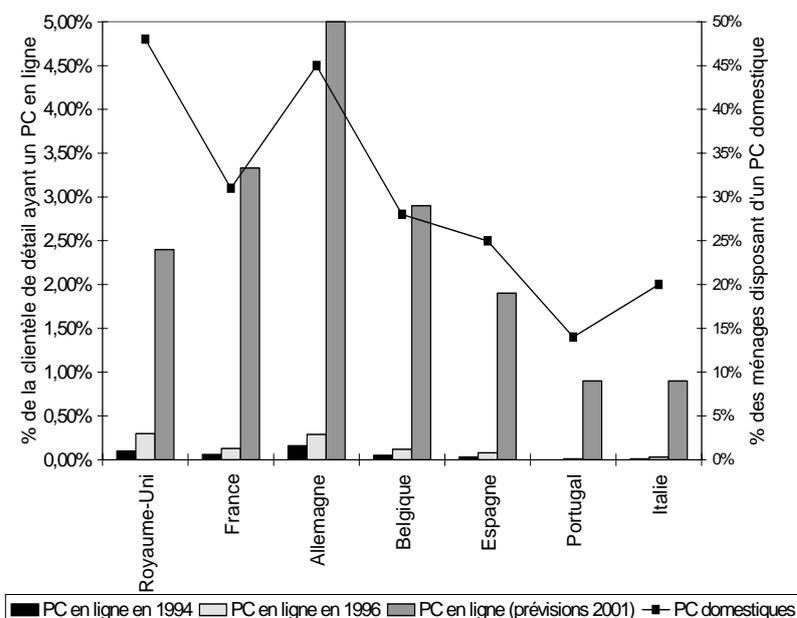
- les banques AFB ont un effectif traditionnellement étoffé (elles représentent 53 % des effectifs pour 40 % des guichets), même si un effort de réduction a été entrepris ces dernières années (de - 1 à - 3 % annuel sur la décennie) ;
- les banques coopératives et mutualistes et les caisses d'épargne ont un effectif moindre bien qu'en légère augmentation ces dernières années (respectivement + 0,5 % et + 0,1 % en 1995, + 1 % et + 0,8 % en 1996).



1.1.1.3. Une relative autonomie — particulièrement en France — de l'évolution des effectifs et de l'automatisation du secteur

Le secteur bancaire connaît d'importantes évolutions technologiques, avec notamment le développement de la banque à distance. Deux modes de banque électronique sont communément admis : le mode « ancien », que représente l'utilisation du téléphone ou du minitel, et le mode « nouveau », qui englobe principalement les connexions de PC en ligne et les accès par Internet.

Évolution de la banque par téléphone et des PC en ligne



Source : Datamonitor European Direct Banking Survey, 1996, in Hill & Knowlton, Study on Remote Banking, September 1997 et Commission bancaire

Le graphique ci-dessus montre bien l'augmentation de l'offre de services via le téléphone et un début de tendance sur Internet. Pour ce dernier mode d'accès, les banques françaises apparaissent assez réservées, avec un volume d'offres de service pour PC en ligne comparable à l'Espagne, mais environ deux fois moins élevé qu'en Allemagne et au Royaume-Uni. Ce constat doit cependant être nuancé compte tenu du faible taux d'équipement informatique des ménages français (environ 30 %, contre plus de 45 % en Allemagne et au Royaume-Uni) et de la part encore plus réduite de la population qui a accès à l'Internet (environ 6 % en France, près de 9 % en Allemagne et au Royaume-Uni).

Les impacts de la banque à distance sont difficilement mesurables, mais les établissements de crédit peuvent légitimement attendre une diminution globale du coût des transactions 1, une meilleure connaissance des habitudes et besoins de leurs clients et l'apparition de nouveaux instruments internationaux qui faciliteront les échanges interbancaires 2.

L'impact de cette évolution sur la productivité doit être nuancée par les coûts nécessaires à sa mise en place : d'importants investissements informatiques doivent être consentis pour des économies futures qui ne se réaliseront vraisemblablement qu'avec l'accès à une masse critique de traitements.

Pour ce qui concerne l'évolution du réseau des agences, les analystes s'accordent à penser que la banque à distance contribuera dans un premier temps à renforcer la capacité bancaire disponible (les banques classiques

1 Une opération bancaire réalisée via l'Internet représenterait entre 1 et 25 % du coût de la même opération effectuée selon les méthodes traditionnelles "manuelles" et une opération par téléphone entre 40 et 71 %.

2 Ces avantages s'accompagneront vraisemblablement d'une augmentation de la pression concurrentielle — avec l'apparition de concurrents non banques —, les clients ayant la possibilité de comparer très facilement et immédiatement les services qui leur seront proposés.

ajoutant de nouveaux canaux de communication à leur offre actuelle), avec certainement un réajustement dans le futur (et une spécialisation des agences traditionnelles dans le traitement de produits non standards).

De même que le développement important du nombre de DAB/GAB et, d'une manière générale, l'automatisation du secteur bancaire (en France notamment) n'ont pas donné lieu à une réduction des effectifs, les nouvelles méthodes de travail qu'implique la banque électronique ne devraient pas non plus contribuer à diminuer, rapidement en tout cas, les effectifs dans le secteur bancaire, mais provoqueront probablement une redistribution des emplois existants (de l'administratif vers le commercial, du back-office vers le front-office) et la création de nouveaux métiers (fonctions d'opérateur, de support technique...).

L'ensemble de ces incertitudes, couplé avec le risque de se tromper sur le choix du système informatique adéquat qui s'imposera comme norme dans le futur, explique le peu d'empressement des établissements de crédit européens à développer des services de banque à distance.

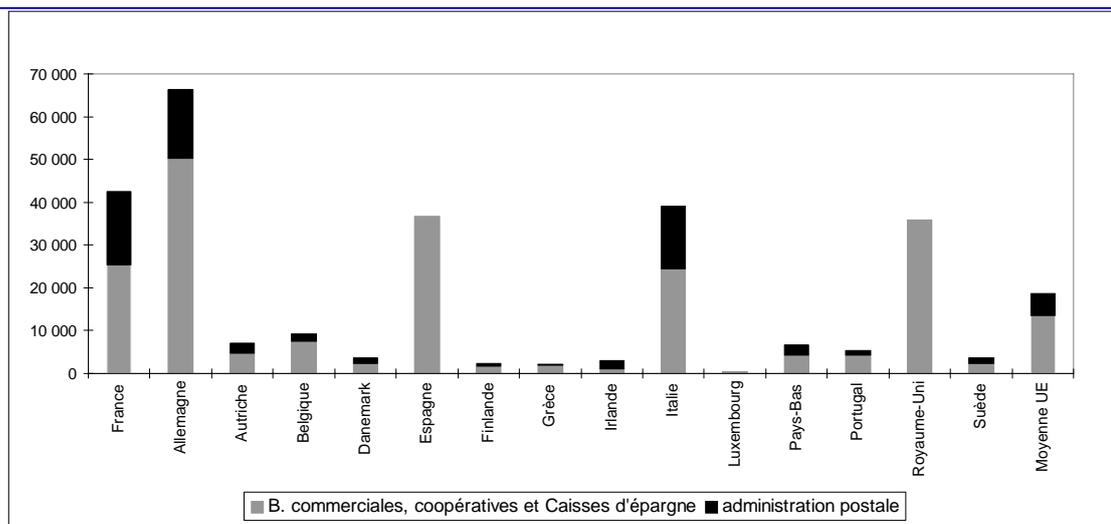
Au total, l'automatisation du secteur bancaire n'a pas donné lieu à une réduction des effectifs. En ce qui concerne la France, le développement des liaisons à distance reste faible, la clientèle demeurant fortement attachée à l'agence bancaire. Ces préférences sont toutefois largement corrélées à la qualité du service en termes d'accessibilité, d'accueil et de conseil.

1.1.2. L'offre bancaire française est proche de celle des autres pays européens

1.1.2.1. En Europe, la diminution du nombre d'établissements de crédit ne s'est pas traduite par une diminution de l'offre

Le maillage bancaire en Europe est relativement stable, malgré les évolutions de technologies bancaires et le nombre croissant de fusions-acquisitions. La moyenne des pays de l'Union européenne en nombre d'agences et en guichets postaux s'élève respectivement à 13 600 et 5 000.

Nombre de guichets dans l'Union européenne – Fin 1996



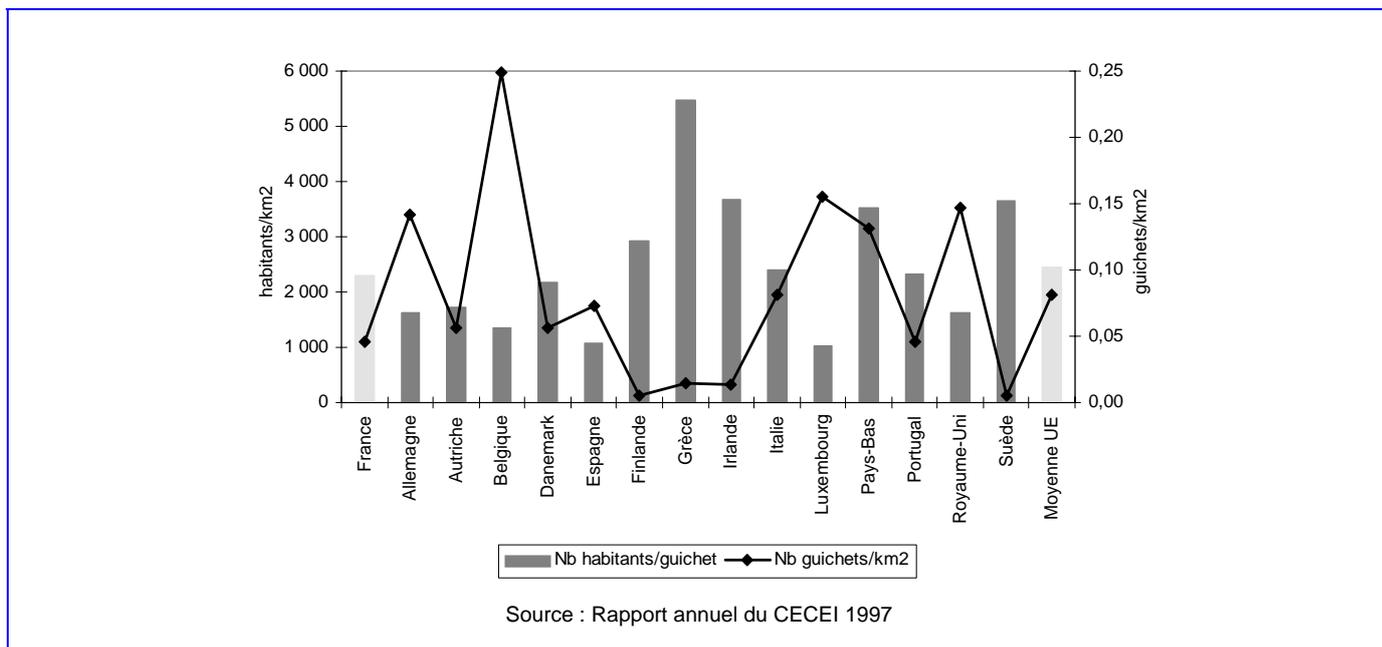
Source : rapport annuel du CECEI 1997 et Commission bancaire

Globalement, le nombre de guichets en France se situe au-dessus de cette moyenne, que l'on comprenne ou non l'administration postale (environ 25 500 agences pour les banques commerciales, coopératives et les caisses d'épargne françaises et 17 000 guichets postaux). Cette particularité d'un réseau postal très important, rapporté au nombre d'agences du secteur bancaire, se retrouve également en Italie, selon un même ordre de grandeur. L'Allemagne dispose aussi d'une administration postale très présente sur le territoire, nuancée cependant par le volume de guichets bancaires (deux fois plus élevé que dans l'Hexagone). La répartition des populations sur les territoires explique en partie ces disparités. Le graphique ci-dessus souligne en outre la différence entre les maillages dans l'Union européenne, la moyenne étant « tirée » vers le bas par la présence de nombreux pays où la densité bancaire est faible comme la Finlande, la Grèce ou le Luxembourg. Au total, la situation française est proche de celle des grands pays européens.

Les différents États de l'Union européenne présentent des situations contrastées en termes de couverture géographique : les densités des réseaux bancaires rapportées aux superficies des pays s'échelonnent de 0,01 en

Finlande, Grèce, Irlande et Suède à 0,25 en Belgique et la couverture en termes de population varie d'un peu plus de 1 000 habitants par agence au Luxembourg à près de 5 500 en Grèce.

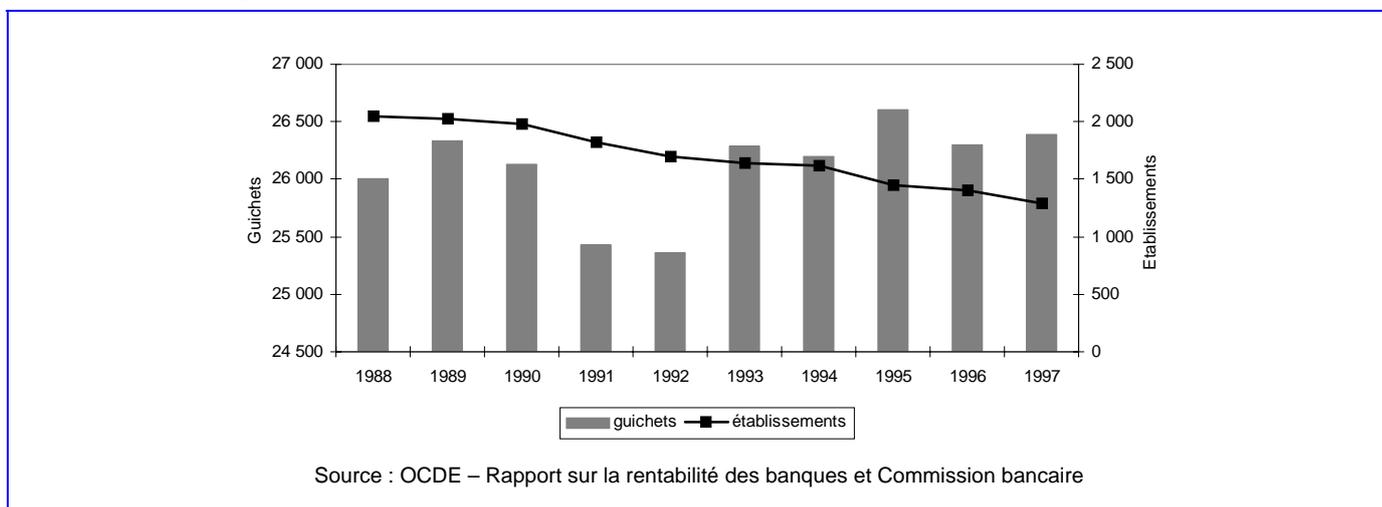
Couverture géographique des guichets dans l'Union européenne (hors administration postale)



1.1.2.2. La situation française est proche de celle des grands pays européens

Les banques françaises se caractérisent par un réseau plutôt dense ; il s'est notamment beaucoup étendu dans les années 1970 avec la recherche d'une plus grande proximité avec la clientèle.

Établissements et guichets bancaires en France (ensemble des banques)



Le nombre d'établissements de crédit français diminue cependant de façon continue depuis 1988, pour atteindre le chiffre de 1 299 à la fin de 1997. Dans le même temps, le volume des effectifs et la densité des réseaux bancaires sont quant à eux restés relativement stables.

S'agissant de la couverture géographique des agences bancaires (hors administration postale), la France compte moins de guichets par km² de territoire que la moyenne de l'Union européenne (0,05, contre 0,08), et reste assez proche de la moyenne de l'Union européenne pour la couverture en termes de population : environ 2 300 habitants par guichet dans l'Hexagone, contre 2 460 pour l'Union européenne.

Au total, l'offre bancaire française semble donc plutôt en augmentation, si l'on considère la multiplication des DAB/GAB

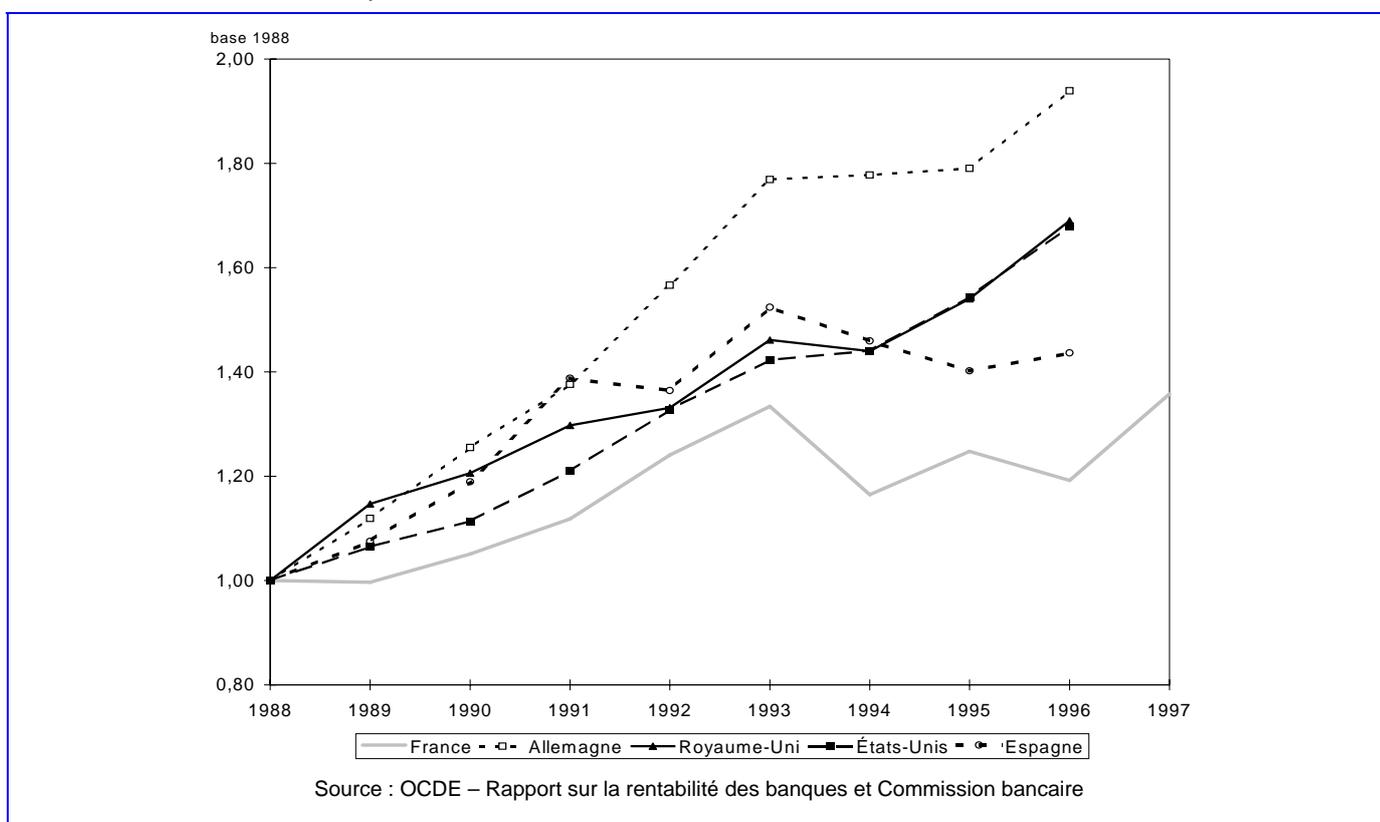
— passés de 11 167 en 1987 à 27 077 en 1997, soit + 142 % en dix ans — et que l'on y ajoute le développement de la banque électronique.

On ne peut néanmoins pas, a priori, parler de surbanarisation en France, d'autant que la « normalité » du ratio emploi bancaire/population situe la France autour de 0,7 %, moyenne des pays bancairement développés, la moyenne européenne étant, elle, de 0,68 %.

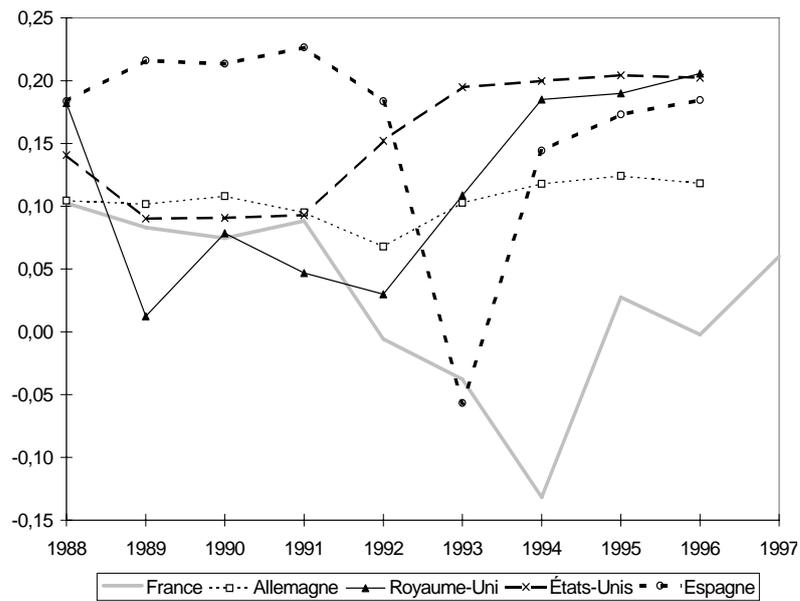
1.2. LE SECTEUR BANCAIRE FRANÇAIS SE DISTINGUE PAR UNE FAIBLE RENTABILITÉ ET UNE RELATIVE EFFICACITÉ PRODUCTIVE

1.2.1. Les banques françaises affichent une rentabilité finale encore peu élevée, ...

Produit net bancaire des banques commerciales



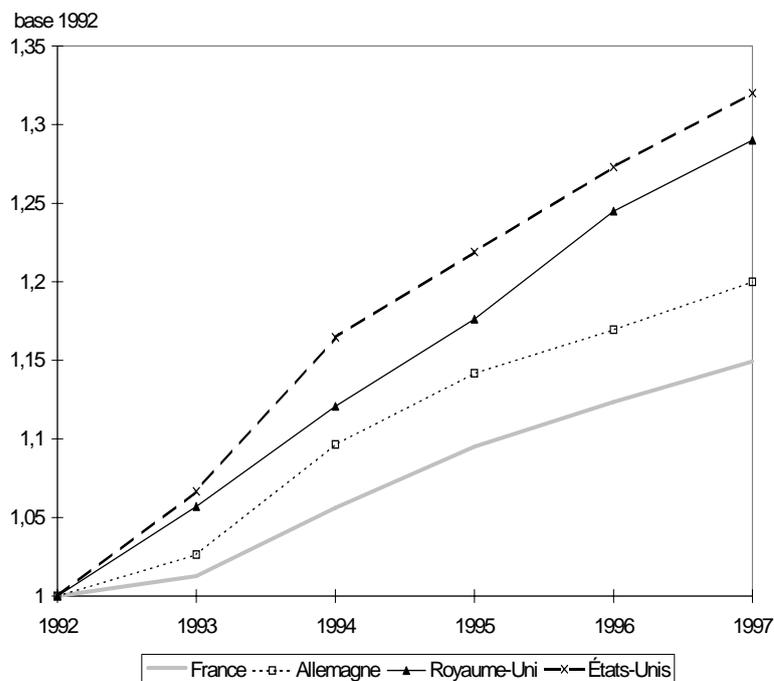
Résultat net/produit net bancaire – Banques commerciales



Source : OCDE – Rapport sur la rentabilité des banques et Commission bancaire

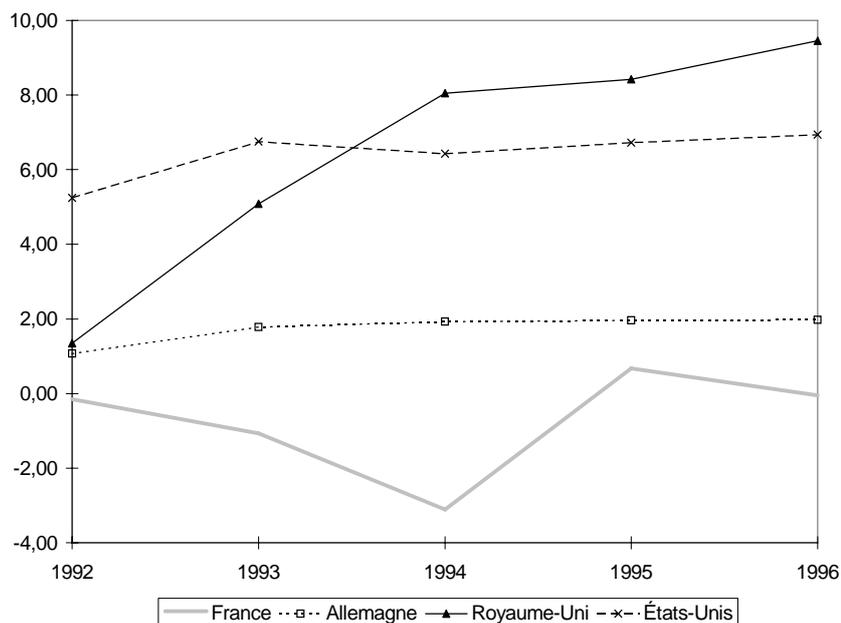
La rentabilité des banques françaises souligne le poids des années « noires » pour le secteur (1992-1994). Au total, elle reste peu élevée comparée à la rentabilité des banques allemandes ou anglo-saxonnes. On remarque surtout la forte progression en ce domaine des banques commerciales britanniques qui ont sextuplé en 4 ans leur ratio résultat net/PNB (passé de 0,03 en 1992 à 0,21 en 1996), grâce à une amélioration importante de leurs bénéfices (+ 505 % des bénéfices avant impôt et + 772 % des bénéfices après impôt sur cette période). Toutefois, les années 1997 et 1998 ont modifié les positions relatives en faveur de la France.

Évolution du produit intérieur brut depuis 1992



Source : Banque de France

Résultat net/produit intérieur brut – Banques commerciales



Source : Banque de France

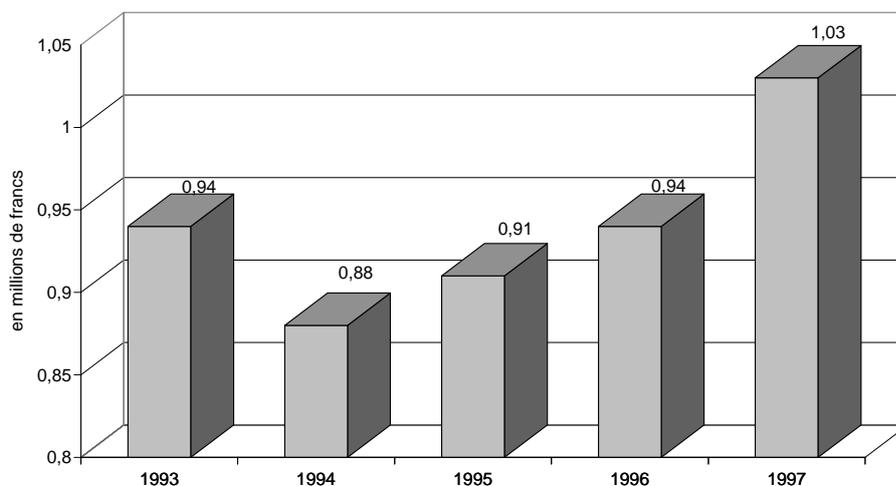
L'étude des relations entre l'évolution du produit intérieur brut et des résultats bancaires met en évidence la relative surperformance des banques britanniques et la moindre performance des banques françaises, tandis que les résultats des banques allemandes et américaines sont en ligne avec l'économie générale. Dans la période récente, sorties de la crise, les banques françaises se rapprochent des autres banques en termes de performance.

1.2.2. ... alors que la productivité peut être qualifiée de satisfaisante et en amélioration

1.2.2.1. Les indicateurs de productivité comparés en Europe mettent en évidence les efforts consentis par le secteur bancaire français, ...

Plusieurs indicateurs alimentent ce constat : le produit global d'exploitation par agent et le coefficient net d'exploitation.

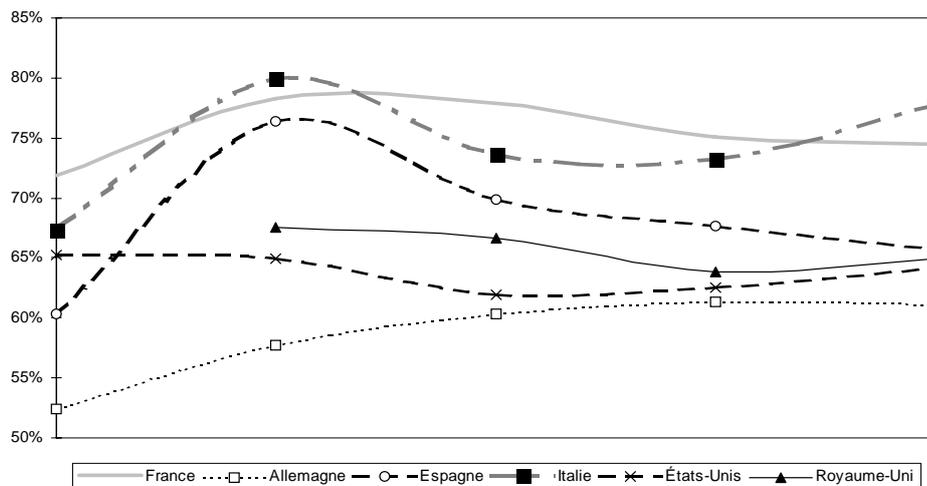
Produit global d'exploitation par agent



Source : Commission bancaire

L'évolution du produit global d'exploitation par agent montre une progression favorable continue de la productivité depuis 1994 et même une accélération en 1997, pour atteindre 1,03 million de francs.

Évolution du coefficient net d'exploitation (frais généraux/produit net bancaire)



Source : La banque en chiffres 1997 - AFB

L'évolution du coefficient net d'exploitation souligne la convergence de la situation des banques françaises avec celle des établissements des autres pays européens, pour se situer entre 60 et 75 %. Les banques allemandes paraissent les mieux gérées, même après l'intégration des établissements de l'ex-Allemagne de l'Est. Ce constat est à nuancer, puisque les trois principales banques commerciales allemandes conservent un ratio plus élevé que la moyenne (autour de 75,8 % en 1997), à cause notamment de coûts liés au développement des activités de banques d'investissement ; les banques anglo-saxonnes sont également bien positionnées ; la France se situe plutôt en haut de la fourchette, mais on peut souligner d'importants efforts en la matière depuis trois ans. Les trois principales banques françaises cotées ne sont pas non plus représentatives et se distinguent plutôt favorablement, puisque le ratio cumulé de la BNP, de la Société générale et du CCF s'élève à 66,7 %. Rappelons en outre que le coefficient net d'exploitation est calculé sur le produit net bancaire, qui provient pour la moitié au moins des marges d'intérêt, qui sont extrêmement basses en France.

1.2.2.2. ... alors que l'examen du coût des ressources humaines pénalise toujours la situation française

Le coût des ressources humaines dans le secteur bancaire représente environ 60 % des charges d'exploitation des établissements, ce qui est supérieur au coût du travail des autres activités en France, alors même que la durée moyenne annuelle est inférieure à la durée légale.

Ce coût apparaît également de manière différenciée selon les catégories juridiques : ainsi il est plus élevé dans les banques AFB que dans les banques mutualistes. Globalement, ce coût est en augmentation du fait de la technicité et de la qualité accrue de la main d'œuvre employée.

Coût de la main d'œuvre bancaire

À une base 100 en France correspondent :	
Allemagne.....	74
Royaume-Uni.....	77
Pays-Bas.....	77
Moyenne Union européenne.....	87
France.....	100
Belgique.....	125
Source : Eurostat (revue Banque – Avril 1998)	

Comparé à nos voisins européens, le coût de la main d'œuvre bancaire française paraît plutôt élevé. Ces différences peuvent notamment s'expliquer par des charges salariales inégales selon les pays, une plus ou moins grande qualification des salariés et une automatisation plus ou moins accomplie du secteur bancaire.

1.3. LES ANNÉES 2000 PRÉSENTENT DES POSSIBILITES DE RÉDUCTION EN DOUCEUR DES EFFECTIFS

Plusieurs conditions sont réunies pour qu'à partir de l'an 2000 d'importants changements affectent le secteur bancaire français : les salariés issus des recrutements massifs effectués dans les années 1970 seront sur le point de quitter la vie active, des restructurations — déjà bien engagées à l'intérieur et au-delà de nos frontières — pourraient, dans certains cas, se traduire par des allègements d'effectifs et la mise en place des 35 heures doit se faire à partir du 1^{er} janvier 2000.

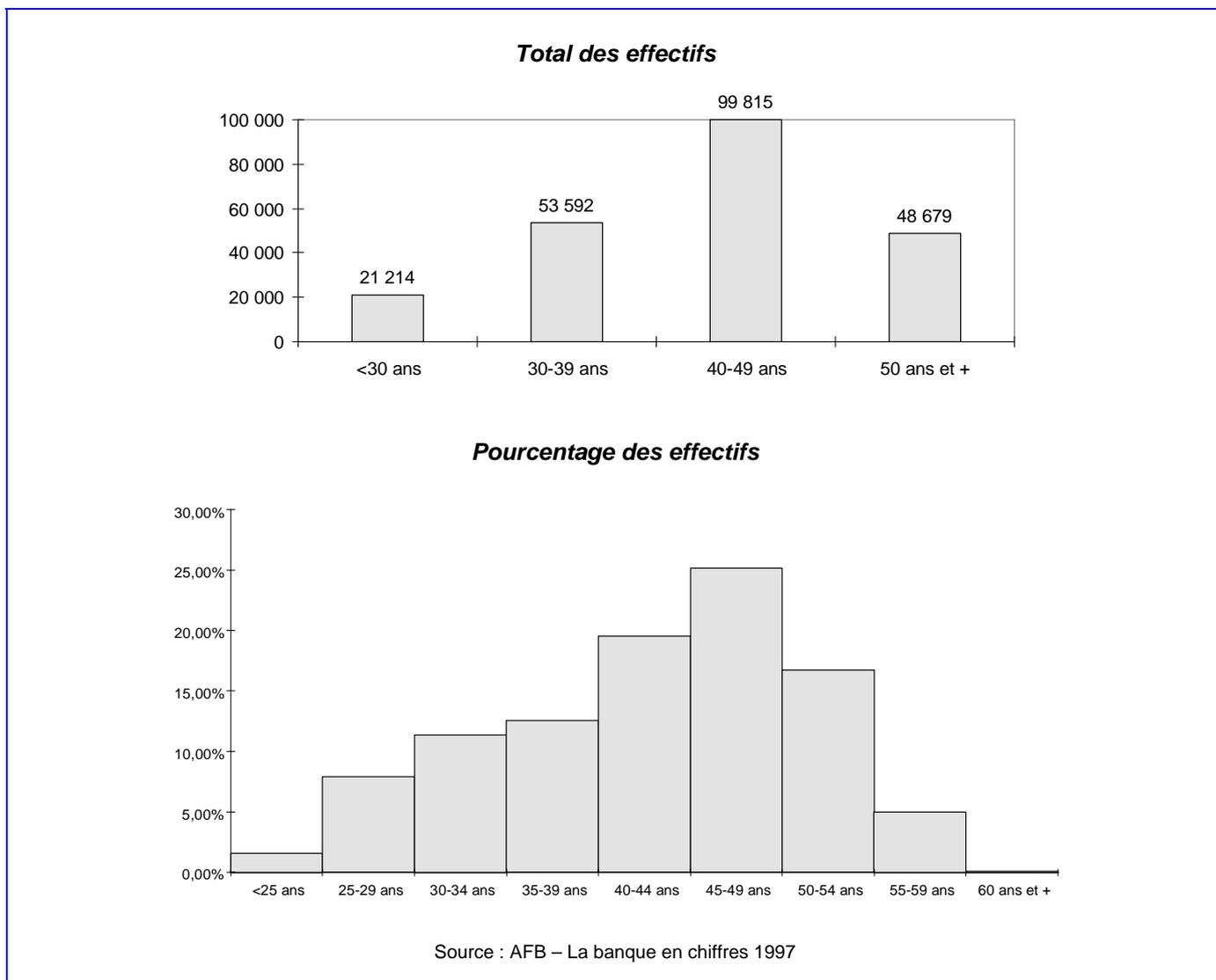
1.3.1. La pyramide des âges du secteur bancaire français laisse présager d'importants départs à la retraite dans cinq à dix ans

Le cas particulier des banques AFB

La pyramide des âges du secteur bancaire français épouse la forme d'une poire (plus marquée dans le secteur AFB), avec une tranche 40-50 ans très volumineuse (l'âge moyen dans le secteur AFB est de près de 43 ans à la fin de 1997).

Cette situation offre des possibilités de réduction en douceur des effectifs et de départs anticipés à la retraite : **presque 50 000 salariés du secteur AFB (soit près d'un quart de la population actuelle) atteindront 60 ans entre 2007 et 2011 et près de la moitié en 2014.**

Pyramide des âges des banques AFB en 1997

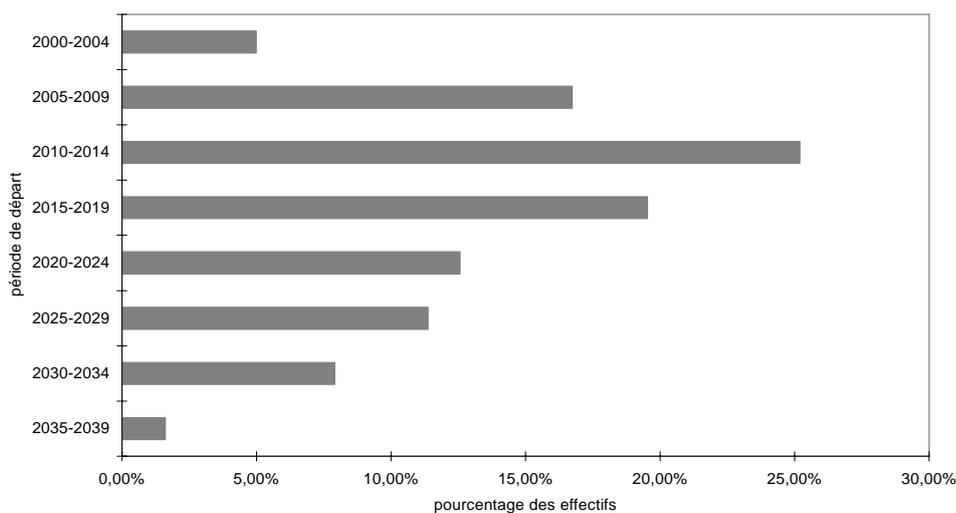


Là aussi, on note des différences selon la nature juridique des établissements : les banques coopératives ou mutualistes ont des pyramides des âges hétérogènes, où la part des moins de 35 ans varie entre 15 et 50 % et celle des plus de 50 ans entre 7,5 et 25 %, d'où la difficulté d'imaginer des scénarios concernant l'ensemble de la branche.

Deux autres dimensions sont également intéressantes à noter : une dimension spatiale et géographique — la structure démographique est plus âgée dans le sud — et une dimension métier, puisque le réseau occupe environ la moitié des effectifs.

La représentation de la pyramide avec indication des années de départ à la retraite souligne les mutations importantes qui auront lieu dans le secteur bancaire à partir de 2005, avec une importante vague de départs sur une durée d'une quinzaine d'années, le point culminant étant attendu autour de 2012.

Départs à la retraite dans les banques AFB



Source : AFB

Quel que soit le scénario envisagé, le vieillissement de la population des salariés de la profession bancaire apparaît inéluctable : l'âge moyen en 2006 sera proche de 50 ans.

Mais à terme, la durée de l'activité effective sera peut-être le critère à retenir pour la date de départ à la retraite, au lieu de l'âge légal comme actuellement. L'adoption de cette nouvelle référence permettrait à la fois d'allonger la vie active et de retarder les déséquilibres prévisibles des caisses de retraite.

1.3.2. Les restructurations bancaires pourraient avoir un impact sur les effectifs

La vague de concentrations et de privatisations dans le paysage bancaire européen tend à réduire le nombre d'établissements de crédit tout en augmentant la taille de chacun.

Pour autant, à l'issue d'une opération de fusion, ces banques ne sont généralement pas assurées d'additionner leurs parts de marché et ces concentrations s'accompagnent parfois de restructurations. Si d'importantes synergies sont mises en avant, c'est aussi l'occasion de générer de substantielles économies d'échelle, soit dans des secteurs où les établissements étaient concurrents avant le rapprochement, soit dans les métiers de moyens (fusion des systèmes d'information ou diminution du nombre d'agences par exemple).

Néanmoins, l'actuelle convention collective des banques (qui sera remplacée par une nouvelle convention collective en l'an 2000) peut rendre plus délicate que dans d'autres pays la réduction des effectifs consécutive à une fusion. Dans certains cas, la décision de maintenir le personnel peut être un arbitrage décisif dans le choix d'un partenaire.

1.3.3. Les 35 heures : un levier possible pour la transformation de la pyramide des âges

La durée annuelle du travail dans le secteur bancaire a sensiblement diminué depuis les années 1970 (d'environ 125 heures) et atteint aujourd'hui le niveau des secteurs marchands et manufacturiers (un peu plus de 1 600 heures/an) ¹.

Récemment, plusieurs dispositifs législatifs ont vu le jour, favorisant les réflexions sur l'aménagement et la réduction du temps de travail ². En juin 1996, la loi Robien a permis, par exemple, de réorganiser certaines

¹ D'après les données sectorielles de la Comptabilité nationale. Le secteur bancaire inclut ici la Banque de France, les organismes de placement collectif en valeurs mobilières et les institutions financières diverses en sus des établissements de crédit classiques.

² Notons que la réduction du temps de travail peut prendre différentes formes : semaine de quatre jours, annualisation du temps de travail, forfait-jours ou compte épargne-temps.

activités de back-office, en conjuguant aménagement du temps de travail et augmentation des effectifs. Un élargissement des plages horaires de travail a notamment été rendu possible par le décret du 10 avril 1997 réformant l'ancienne réglementation instaurée par le décret du 31 mars 1937. Puis la loi n° 98-461 du 13 juin 1998 porte la nouvelle durée légale hebdomadaire à 35 heures.

Enfin, le 4 janvier 1999, un accord de branche sur le temps de travail a été signé par l'AFB pour fournir aux entreprises du secteur bancaire un cadre d'application de cette dernière loi. Ce texte, qui constitue la première partie de la nouvelle convention collective applicable en l'an 2000, prévoit la mise en place d'un dispositif professionnel de préretraites contre embauches qui devrait concerner de 15 000 à 20 000 salariés sur la période 2000-2003. Les établissements de crédit sont donc invités à réfléchir à une nouvelle organisation du travail. C'est également l'occasion d'étudier les modalités d'intégration des effets de la retraite — partielle ou totale —, tout en incluant les apports de l'aménagement du temps de travail.

Jusqu'à présent, les aménagements du temps de travail sont cependant restés peu nombreux. Il est en outre délicat d'apprécier sur le moyen-long terme les coûts supplémentaires d'une telle mesure et les gains générés (de productivité, de réduction des charges sociales...). On peut toutefois avancer le moindre coût des embauches face aux départs (le gain potentiel du coût de l'ancienneté est cependant à nuancer car les recrutements se feront vraisemblablement à un niveau de qualification plus élevé que les agents en poste) ainsi qu'une réduction espérée du volume d'heures supplémentaires du fait de la nouvelle organisation du travail 1.

1.3.4. Ces évolutions ne seront pas sans conséquence sur les charges de retraite

Dans tous les cas, l'évolution de la pyramide des âges aura un impact non négligeable sur les frais de retraite ainsi que sur les caisses de retraite interprofessionnelles ARCCO et AGIRC. Il est difficile de chiffrer cet impact, dans la mesure où le provisionnement des retraites n'est pas obligatoire et où il peut se faire de différentes manières. D'une façon générale, les grandes banques françaises ont d'ores et déjà tenu compte de cette évolution dans leurs bilans et leurs résultats.

*
* *
*

Au total, les spécificités françaises concernant les effectifs se situent plutôt en termes de coût de la main d'œuvre et de structure de celle-ci (pyramide des âges) qu'en termes d'offre bancaire elle-même, qui semble assez similaire dans les grands pays européens — encore que le bon niveau technique des équipes des grandes banques françaises soit un atout à ne pas négliger.

1 Outre rajeunir la pyramide des âges, la réduction du temps de travail peut présenter les avantages suivants :

- résoudre les pointes saisonnières (bien que l'activité des banques ne soit pas cyclique) ;
- augmenter l'amplitude horaire ;
- renforcer les équipes générant beaucoup de valeur ajoutée ou en vue de conquérir (voire de conserver) de nouveaux marchés ;
- utiliser plus efficacement des infrastructures et des équipements sur des horaires élargis.