

LE SYSTÈME BANCAIRE FRANÇAIS, BILAN ET PERSPECTIVES

OLIVIER PASTRÉ*

En Janvier 1985, je remettais officiellement à Daniel Lebègue, Directeur du Trésor, le «rapport sur la modernisation des banques françaises» que celui-ci m'avait commandé six mois auparavant. Ce rapport, parce que la Direction du Trésor en avait grandement facilité la réalisation et parce que le Directeur du Trésor en avait tracé les principales orientations -l'axe privilégié étant le diagnostic plus que les sempiternelles propositions (vouées, comme c'est souvent le cas, à l'enlèvement administratif et parlementaire)- avait connu un retentissement inhabituel en France pour un travail à dominante scientifique. Presque 10 ans se sont écoulés depuis et il peut être intéressant de mesurer le chemin parcouru depuis cette date. Tel est l'objet de cet article.

233

Ce qui frappe en premier lieu, ce sont les *bouleversements* qu'a connus la Banque en France au cours des dix dernières années. Sur un plan microéconomique, certaines structures qui paraissaient promises au plus brillant et au plus sécure des avenir, soit ont purement et simplement disparu, soit ont à faire face aujourd'hui à des restructurations d'ampleur insoupçonnée. *A contrario*, certains acteurs (y compris dans des secteurs aussi sinistrés que l'immobilier) font progressivement surface, prouvant une fois de plus que, sur longue période, Prudence et Finance sont souvent synonymes. Au niveau macroéconomique, là aussi les bouleversements sont nombreux : la purge immobilière, l'effondrement puis la reprise sélective des activités de marché et de l'intermédiation, l'accélération de l'europanisation, les premiers pas vers la bancassurance, la banquindustrie ou l'assurfinance (on est en France, rappelons-le, pays où il n'est pas de bonne stratégie industrielle sans innovation sémantique...) sont autant de transformations que cet article va s'efforcer de mettre en

* Professeur à l'Université de Paris VIII

Je tiens à remercier Charles Cornut, Sylvain de Forges, Ugur Muldur et Yves Ullmo pour les précieuses critiques qu'ils ont adressées à une première version de cet article. Par avance, je leur demande de m'excuser si, dans certains cas, je me suis entêté et ai ainsi persisté dans certaines erreurs...

perspective. Mais ce qu'il est intéressant de noter, en guise d'introduction, c'est que les instruments d'analyse de l'activité bancaire se sont eux-mêmes transformés. Jadis délaissée, l'étude de l'industrie bancaire a (signe des temps) pris le pas dans les recherches académiques sur l'analyse principalement centrée jusque-là sur les mécanismes monétaires : les acteurs ont, temporairement au moins, pris le dessus sur la politique. Le concept même d'industrie bancaire a été introduit en France trente ans environ après les Etats-Unis ; mais cette importation a donné lieu à d'importantes adaptations, les instruments d'analyse de l'«Industrial Economics» ayant eux-mêmes été francisés. Dans le traditionnel quadryptique qui préside aux Etats-Unis à toute étude sectorielle (Conditions de base / Structures / Comportements / Performances), l'accent tonique a été déplacé du quatrième au premier terme : à industrie réglementée et oligopolistique correspond nécessairement une grille de lecture donnant la priorité aux mécanismes institutionnels.

Changement de comportement et changement de méthode d'analyse certes, mais gardons-nous bien de donner trop d'importance à ces changements. Les années 80 ont aussi été celles de la *continuité*. Les banques françaises ont, une fois de plus, fait la preuve de leurs capacités d'adaptation. *Les banques sont de fantastiques machines à amortir les chocs et en particulier les crises*. Elles viennent de le démontrer une fois de plus. Elles ont d'abord et avant tout amorti la crise pour les autres. Contrairement à l'image qu'elles donnent (dans ce monde, de plus en plus médiatique, la palme du déficit de communication leur revient sans contestation possible), les banques ont joué un rôle de «prêteur en dernier ressort» pour bon nombre de segments de l'industrie française comme pour bon nombre de pays surendettés. Mais ce rôle d'amortisseur, les banques l'ont aussi, avec l'aide des Pouvoirs Publics, assuré pour leur propre compte : alors que des pans entiers du secteur industriel se déchiraient, les banques, au-delà de quelques accrocs vite recousus, ont continué à embaucher (même si c'est moins), à investir (même si c'est autrement), à s'internationaliser (même si c'est mieux). Le paysage bancaire a, certes, changé ; les principaux reliefs sont toutefois restés en place. Et c'est tant mieux.

Les problèmes que les banques françaises ont à affronter sont encore nombreux et, pour certains, difficiles à résoudre. C'est l'objet de cet article, une fois mesuré le chemin déjà accompli, que de prendre la mesure de ces problèmes et de définir les recherches qui sont encore nécessaires pour esquisser, quand c'est possible, des solutions.

I- Deux décennies de mutations

Commençons par le commencement. Pour comprendre le présent et

décrypter l'avenir, rien de tel qu'un rapide retour en arrière. Le secteur bancaire français au début des années 90 n'a plus rien à voir avec ce qu'il était à la fin des années 60. Deux décennies de modernisation accélérée ça vous transforme une industrie ! Mais ces deux décennies n'ont presque rien de commun entre elles. La modernisation des banques françaises est le *produit d'une double révolution*. D'où (c'est utile à garder en mémoire pour l'avenir) le caractère stratifié, non seulement des métiers bancaires mais aussi, et c'est parfois plus difficile à gérer, des catégories de personnel.

La décennie 70 peut être globalement caractérisée par la *croissance quantitative*. L'environnement s'y prêtait à merveille : les Trente Glorieuses trouvaient leur complet épanouissement. La croissance était forte (jusqu'en 1975 au moins). Le champ d'expansion des entreprises était principalement national mais l'international commençait, dans un certain nombre de secteurs, à prendre le relais. L'investissement était soutenu, ce qui structurait une industrie nationale pas toujours intrinsèquement compétitive mais solidement corsetée par une politique industrielle ambitieuse et qui permettait de compenser l'inexorable déclin agricole. Plus nouveau encore, les ménages sortaient de leur comportement frileux et, sous le double signe de la désépargne et de l'homogénéité retrouvée grâce à la publicité, faisaient naître la « société de consommation », mère de toutes les productions de masse et de tous les gains de productivité. Seule ombre à ce tableau fordien idyllique, l'inflation, drogue douce dont les effets, à terme, étaient mortels mais qui, dans un premier temps, permettait d'oublier que l'on commençait à vivre à crédit. Les banques françaises auraient pu passer complètement à côté (s'en seraient-elles portées plus mal ?) de cet « âge d'or ». Jusque là plus proches des entreprises que des ménages, elles auraient pu très bien rester en marge, sinon à l'écart, du système de régulation fordien laissant au tandem de la Poste et du FDES le financement de l'accumulation du capital et la mise en oeuvre de la répartition des revenus. Mais les Pouvoirs Publics en avaient décidé autrement, faisant en cinq ans, entre 1967 et 1972, irrémédiablement basculer la France dans le camp des pays intermédiés.

235

Les lois Debré de 1966 et 1967, en poussant les banques à prendre en charge le financement de l'économie française, sont parmi les lois qui ont véritablement façonné le visage de la France d'aujourd'hui¹. La « course aux guichets » qui s'en est suivie et qui ne constitue que la partie émergée de l'iceberg reste, pour ceux qui l'ont vécue, le symbole de cette période de croissance extensive. Les caractéristiques de cette période sont au nombre de trois :

¹ Historiquement, on l'oublie trop souvent. c'est le rapport Lorrain (1963) qui, en prônant les vertus de l'intermédiation et de la transformation (tout en soulignant les contraintes), a constitué la véritable matrice intellectuelle des réformes mises en oeuvre par Michel Debré.

- en matière de *produits*, la période est marquée par la *monoculture*. De nouvelles clientèles certes, mais des produits simples et peu nombreux. L'innovation de produit est d'origine administrative, les banques pouvant être considérées à l'époque comme un des bras séculiers de l'Etat-Shiva et voyant leurs stratégies réorientées au gré des grands choix macroéconomiques (de la Banque comme objectif intermédiaire de la politique monétaire...). Quant aux rares diversifications (leasing, factoring et même, sous certaines formes, crédit à la consommation), elles sont menées à bien au travers de filiales spécialisées et se cantonnent à quelques comptes (pour donner le goût de la Bourse aux Français) et quelques plans (pour aider les Français à inscrire le logement dans leur norme de consommation)² :

- en matière de prix, la règle d'or est la *gratuité*. Quasi gratuité des intérêts pour les entreprises grâce à l'inflation et gratuité explicite pour les ménages auxquels les chèques, le compte et le sourire semblaient dus (et ainsi poussés à une surconsommation à laquelle il leur sera difficile de se déshabituer). Ne recevant en contrepartie aucune reconnaissance, les banques ont assuré une véritable fonction de service public croyant, à tort, en faisant cela, fidéliser leur clientèle,

- en matière d'*organisation interne*, la croissance extensive et surtout accélérée s'est traduite par l'*embauche* et la *taylorisation*. Y a-t-il beaucoup de professions, hors le B.T.P. aux lendemains des guerres et les S.S.I.I. lors de la dernière crise, qui ont vu leurs effectifs augmenter de plus de 50 % en 5 ans ? Mais comme toujours dans ce cas là, le qualitatif ne s'est pas retrouvé au rendez-vous du quantitatif. L'embauche à Bac - 2 a été la règle face à un marché du travail rendu peu fluide par la croissance de l'économie dans son ensemble. Cette priorité donnée au quantitatif a été rendue possible par le caractère relativement fruste des techniques bancaires de l'époque et a été facilité par un taylorisme³ poussé à l'extrême dans une France séduite depuis peu par les charmes de la division du travail de bureau. Mais cette priorité a aussi doté le secteur bancaire français d'un immense «bourrelet humain» dont celui-ci mettra mécaniquement 40 ans à se débarrasser sans qu'aient été mesurées, à l'époque, les conséquences plus que fâcheuses, en termes de masse salariale, de la promotion d'une telle population.

Par rapport à ce schéma, *les années 80* vont introduire de multiples ruptures. Cette décennie, marquée par un double mouvement de libéralisation et de globalisation, va permettre aux banques de passer d'une

² *Comptes et plans : drôle de période où les banques comme l'Etat utilisaient, comme guide pour l'un et comme accroche commerciale pour les autres, les techniques de la comptabilité et de la planification...*

³ *Pour être plus exact, il faudrait dire «fayolisme» puisque c'est Fayol qui a été le véritable théoricien de la rationalisation du travail de bureau.*

croissance extensive à une croissance de nature *vibrionnaire*. L'environnement économique, qui a radicalement changé, va faire le lit d'une telle mutation. La croissance économique est restée forte mais, alors que le marché était encore largement national, il est devenu brutalement mondial. Alors que l'industrie avait tiré la croissance, la Finance ne jouant qu'un rôle instrumental, la Finance va devenir une fin en soi, porteuse de toutes les innovations mais aussi, malheureusement, de toutes les spéculations et de tous les snobismes. Tout ceci dans un contexte où, «dérégulation compétitive» oblige⁴, l'Etat, jusqu'alors omniprésent, refluit de partout, de manière plus ou moins orchestrée, ouvrant à chaque recul de nouveaux horizons aux agents économiques privés.

Dans ce contexte, la banque a subi une triple mutation :

- c'est en matière de *produits* que la rupture a été la plus spectaculaire. L'*innovation financière* a été élevée au rang de création artistique et le «nouveau produit financier» à celui de contrainte de gestion dans un secteur en quête de différenciations sans cesse renouvelées. Le client français étant plus que d'autres friand d'économies fiscales, un élégant ballet entre le SLF et les services d'ingénierie financière des banques, petites ou grandes, a permis à celles-ci de multiplier par plus de 30, en moins de cinq ans, le nombre de produits offerts.⁵ Alors même que les banques venaient d'être nationalisées, jamais celles-ci n'ont plus donné, au travers de leur capacité innovatrice, l'image (partiellement fausse, nous le verrons) de la concurrence pure et parfaite,

- en matière de *prix*, la décennie 80 a été celle de l'*hypocrisie lucrative*. Ce n'est pas tout de créer un produit ; encore faut-il le vendre et si possible ne pas le vendre à perte. Coïncée par une politique de gratuité héritée du passé et confrontée à une clientèle de plus en plus avertie⁶, la profession bancaire a trouvé la parade (pour un temps au moins) en opacifiant sa tarification. Ah que le «float» est joli ! Certes, sous la pression des Pouvoirs Publics et des associations de consommateurs, la transparence des tarifs bancaires est devenue à la mode. Mais, pour mieux équilibrer leur P.N.B., les banques se sont ingénérées à multiplier les occasions de prélèvement, se donnant ainsi la possibilité de réintroduire un peu plus de rationalité

4 I. Giddy et D. Allen : «International competition in bank regulation», *BNL Quarterly Review*, Septembre 1979.

5 L'avatar le plus choquant de cette course-poursuite a été constitué par le développement de ce que l'on a appelé les «fonds turbo». Ces fonds généraieurs de crédit d'impôt ont fait le bonheur de certains, le malheur de quelques autres (le solde étant réglé, in fine, par le contribuable) et ont atteint le crédit du Ministre des Finances, incapable d'arbitrer entre deux de ses principales Directions. Qu'il n'en soit, espérons-le, plus jamais de même.

6 Et dire que ce sont des banques qui se sont battues -et qui se battent encore- pour financer les revues professionnelles qui donnaient à leurs clients les armes indispensables pour mieux négocier avec elles...

tarifaire mais le faisant bien souvent en complexifiant à l'extrême, et largement au-delà du raisonnable, la gestion des comptes bancaires,

- en matière d'*organisation interne* là aussi, le poids du passé a été déterminant. Comment concilier une innovation galopante et des effectifs non seulement pléthoriques mais aussi largement sous qualifiés, pour ne serait-ce que «suivre» un rythme d'innovation aussi effréné ? La solution a été trouvée en deux temps. Dans un premier temps, à une croissance soutenue des embauches a répondu un *gel pur et simple*. Stratégie peu amène pour les jeunes diplômés mais, à court terme, efficace. Le deuxième temps a consisté à pousser vers la sortie tout ce qui en était proche afin d'accueillir, au compte-gouttes, une nouvelle population enfin adaptée à la créativité financière, marque distinctive de la période. A une décennie où d'importants flux venaient oxygéner les structures bancaires par le bas a ainsi succédé une décennie où un maigre filet de recrutement est venu troubler le calme des petits lacs de montagne. Quel bouillon de cultures !

Telles sont aujourd'hui, à très gros traits, les marques distinctives de la profession bancaire dans notre pays. Qu'on en médite les conséquences : les banques françaises sont aujourd'hui «duales», marquées jusque dans la culture de leurs personnels par deux périodes aux profils presque diamétralement opposés⁷. Comment concilier une culture de croissance quantitative où tout succès est mesuré à l'aune de la part de marché et une culture que l'on peut qualifier de «modernisation asymptotique mais, néanmoins, brouillonne» où la création de nouveaux produits prime parfois la réflexion sur les risques que la commercialisation de ceux-ci peut induire ? Que de contradictions et de conflits internes sont portés en germe par ce dualisme ! Mais, avant d'en arriver là, retournons-nous une dernière fois en arrière. Ces vingt années de mutations⁸ ont forgé une industrie bancaire mature et ont fait de la France un pays de véritable intermédiation. La France n'a pas à rougir de son système financier. Par rapport aux pays anglo-saxons, le financement de l'économie ne repose pas principalement sur les marchés, structures fluides certes mais spéculatives parfois et inégalitaires presque toujours. Je conviendrais volontiers avec Yves Ullmo et Michel Castel qu'il ne faut pas présenter de manière trop manichéenne les charmes respectifs de l'intermédiation et des marchés⁹. Il n'en reste pas

⁷ Il est amusant de constater que la banalisation, en contribuant à accentuer le mouvement de diversification de certains réseaux, a contribué à substituer une dualité sociale à la dualité fonctionnelle qu'elle était censée combattre.

⁸ Le lecteur aura compris que le terme de décennie est utilisé ici de manière générique. Le cycle long bancaire semble, en effet, plus proche de 15 que de 10 ans (avec des cycles courts de trois ans environ, au cours desquels se succèdent innovation, mimétisme et guerre des prix puis maturité). Si la croissance extensive a marqué la période 1967-1983, mutatis mutandis, il faudrait attendre 1998 pour clore la boucle bancaire actuelle...

⁹ Michel Castel et Yves Ullmo : «Nouvelle intermédiation, développement des marchés et financement des entreprises», *Revue d'Economie Financière*, Printemps 1991.

moins vrai que, en période de crise, l'intermédiation, machine à mutualiser les risques, permet mieux que toute autre d'assurer la fonction de transformation, indispensable à tout projet d'investissement. Même s'il est de bon ton de stigmatiser la frilosité bancaire¹⁰, force est de reconnaître que l'intermédiation *bien gérée* est plus sécurisante (et donc plus permissive) que la marchandisation¹¹.

Mais au sein de l'univers même des systèmes financiers intermédiés, la France peut garder la tête haute. Certes, de nombreux problèmes subsistent, aux premiers rangs desquels figurent, nous le verrons, une politique tarifaire suicidaire et une politique sociale encore trop laxiste. Mais que de progrès réalisés en si peu de temps ! D'abord, malgré la montée vertigineuse des risques, l'identité du système, grâce à l'ambiguë mais tenace «solidarité de place», a été préservée. Mais au-delà de ce satisfecit à caractère défensif, que de progrès concurrentiellement offensifs ont été enregistrés : un système de paiement électronique dont la cohérence et l'efficacité est unique au monde, une banalisation qui s'est opérée rapidement et, à quelques I.F.S. près, sans casse excessive. Une internationalisation qui a su répondre aux menaces dont était porteuse la décolonisation. Même un aller-retour privé/public/privé, un peu déroutant pour l'observateur extérieur, mais qui a été géré sans à-coup excessifs et même, dans certains cas, au plus grand profit des veufs et des veuves de Carpentras. Y a-t-il de nombreux systèmes bancaires qui peuvent se targuer d'autant d'essais transformés en si peu de temps ? Certes la banque universelle allemande garde toute son aura à l'étranger mais les critiques sur son immobilisme s'élèvent de plus en plus nombreuses en Allemagne même. Certes les banques d'Europe du Sud affichent des rentabilités à faire pâlir d'envie nos structures les plus profitables mais c'est au prix d'une cartellisation inmanquablement porteuse d'ajustements douloureux (dont le récent accident de la Banesto, accident moins atypique que certains peuvent le penser, donne un avant-goût). Certes les banques scandinaves

10 Ne pourrait-on clore, à cette occasion, ce -trop facile- procès qui, chômage oblige, refait aujourd'hui la -une- des gazettes ? Si au niveau micro-économique, on observe bien un effet de «létanisation» depuis quelques mois (létanisation qui se révèle, il est vrai, particulièrement coûteuse en termes d'emploi), celui-ci est le fruit amer d'un engagement industriel trop rapide (et, de ce fait, brouillon). Quant au niveau macroéconomique, force est de reconnaître que la réalité y est toute différente : 3.200 milliards de Francs de prêts aux entreprises et 40 milliards de sinistres pour la seule année 1993, peut-on considérer cela comme la marque d'une quelconque frilosité ? Du caractère relatif -si ce n'est subjectif, au plan microéconomique- du pseudo concept de «credit crunch».

11 Le débat sur le synchronisme des cycles financiers et des cycles réels a donné une actualité nouvelle au débat sur les limites mais aussi sur les charmes de l'intermédiation. Voir, sur ce point, notamment, les récents articles de Ben Bernanke («Credit and the macroeconomy», *FRB of New York Quarterly Review*, Printemps 1993) et de A. Sinai («Financial and real business cycles», *Eastern Economic Journal*, Hiver 1992).

ont surmonté la plus grave crise de leur histoire mais c'est au prix d'une véritable nationalisation rampante. Certes les banques anglaises retrouvent aujourd'hui une santé qui peut paraître pérenne mais combien de plans sociaux ont précédé ce retour à l'équilibre. Certes les banques américaines, après une purge bien amère, ont réussi un véritable «come back», mais dans un contexte de courbe des taux très particulier et au prix d'un transfert d'une partie de la charge d'ajustement sur leur clientèle. Certes enfin, les banques japonaises ont, pour l'instant, su maîtriser leur diversification et poussé à l'extrême la logique de la banquindustrie mais pendant combien de temps encore vont-elles avoir à gérer les conséquences de leur enthousiasme immobilier.

Non, décidément, aucun système bancaire étranger ne présente d'avantages comparatifs pouvant apparaître comme déterminants. La concurrence à venir sur les marchés bancaires nationaux et internationaux paraît ouverte. Les banques françaises paraissent (à la rentabilité près) bien armées pour affronter une telle concurrence. Les deux décennies qui viennent de s'écouler ont été payantes. Elles ont permis aux banques françaises de sortir de leur gangue bureaucratique et de se positionner sur les principaux marchés d'avenir. Reste maintenant à définir celui-ci : de quoi sera fait l'avenir bancaire ? Il faut être intuitif, rigoureux et culotté pour esquisser une réponse un tant soit peu précise à cette question. N'ayant pas, au même degré que certains prospectivistes professionnels (et néanmoins talentueux) ces trois qualités, je me contenterais de décrire quels problèmes ont encore à affronter les banques françaises pour se positionner, de manière optimale, dans la concurrence à venir et, chaque fois que cela apparaîtra possible sans trop d'hésitation (ou pire, d'imprécisions), de préconiser des remèdes aux maux bancaires que les efforts passés n'ont pas encore permis d'enrayer.

240

II - Les fonds propres face à la montée des risques

Si l'on reprend le rapport sur «La Modernisation des Banques Françaises», trois problèmes étaient mis en avant comme constituant les clés de l'avenir de l'industrie bancaire. Il s'agit des *fonds propres*, de la *tarification* et de l'*emploi*. Près de dix ans après, je serais tenté d'ajouter un nouvel élément, la *diversification*, mais, en revanche, je serais prêt à considérer que le problème des fonds propres est, pour partie au moins, résolu.

Non pas que les banques françaises aient suffisamment de fonds propres. Tant s'en faut. Mais, grâce en partie aux autorités de tutelle, le déclic «Fonds Propres» est désormais ancré dans les habitudes bancaires. Quelle fierté peut à juste titre ressentir Peter Cooke d'avoir été le catalyseur d'une modification aussi radicale et aussi rapide des comportements. Le mouve-

ment de privatisation ne faisant qu'accentuer cette tendance, les banques françaises ont enfin découvert ce que tout industriel se voit rappelé chaque année par ses actionnaires (et son banquier), à savoir que le capital a un prix et que les décisions d'investissement doivent être prises en fonction de ce coût. Dans l'ère anté-Cooke, c'est-à-dire jusqu'au 1er Janvier 1993¹², le ridicule était à son comble puisque les banques s'offusquaient de la faiblesse des fonds propres de leurs clients alors même que la croissance bancaire se faisait sans le moindre capital et donc sans la moindre garantie autre que collective. Les temps ont, fort heureusement, bien changé. Si on les compare aux banques japonaises, les banques françaises font même figure de modèle. Les vertus du ratio Cooke sont protéiformes. A mes yeux, elles tiennent moins à la sécurité accrue qu'à une augmentation des fonds propres est supposée générer mécaniquement qu'aux modifications comportementales que celle-ci, progressivement, induit. Le ratio Cooke comme ferment de toutes les rationalisations ! Rationalisation (car responsabilisation) en matière de développement de nouveaux produits mais, à terme, logiquement, rationalisation aussi, en matière de tarification puisque l'ère de la croissance quantitative devrait désormais être révolue. Si l'on ajoute qu'une meilleure solvabilité est nécessairement source de financement moins coûteux, le bilan financier de l'opération se révèle, à terme, largement positif.

D'où, de la part des banques, après une phase d'inquiétude légitime, un accueil, sinon chaleureux, au moins positif de cette nouvelle contrainte réglementaire. Les banques françaises (peut-être plus que certains de leurs homologues étrangers) ont même, d'un certain point de vue, «fait du zèle». Non contentes d'accroître leurs fonds propres et surtout de gérer leur croissance en fonction de leur assise financière, les banques ont mis en oeuvre une gestion dynamique de leur solvabilité. On est désormais rentré dans l'ère de l'ALM (*Assets Liabilities Management*). Un vrai GAP (*Gestion Actif Passif*) en matière de culture bancaire ! L'innovation financière, qui ne trouvait plus à s'exercer sur les marchés de capitaux, s'est, depuis le krash boursier de 1987, réorienté vers le coeur de la banque, à savoir son bilan. On ne vantera jamais assez les charmes de l'apport partiel d'actifs et de la prise de participation croisée ! Que de notes internes ont circulé qui permettraient d'un trait de plume d'approcher ou de franchir le seuil fatidique des 8 %. Mais c'est là peut-être où le bât blesse. Nombre de capitalisations effectuées ces dernières années sont purement *scripturales*,

¹² Au plan réglementaire, l'acte de naissance du ratio Cooke remonte, rappelons-le, car beaucoup l'ont oublié, à la fin des années 70. La prise de conscience des conséquences de ce nouveau cadre réglementaire -et donc son existence effective- date, malheureusement pour certains du quatrième trimestre 1992...

renforçant non pas la sécurité des agents mais l'interdépendance du système. Si on ajoute à cela le développement des activités hors bilan, (peu ou, en tout cas, moins «gourmandes» en Cooke), on retrouve avec ce ratio une nouvelle illustration de la théorie du «contournement», aussi vieille que la Banque est Banque mais particulièrement bien synthétisée il y a 15 ans par Pierre Lazar¹³, théorie selon laquelle chaque réglementation bancaire engendre des comportements adaptatifs qui, à terme, vident celle-ci de toute substance.

Ceci nous amène tout naturellement à nous interroger sur le *risque bancaire*. Alors que la problématique des fonds propres a été insuffisamment nourrie en recherches empiriques (le champ est pourtant vaste au niveau micro-économique : détermination d'une structure optimale de fonds propres, impact des fonds propres sur la rentabilité en période de désinflation,...), l'étude des risques bancaires a connu un véritable renouveau depuis quelques années.¹⁴ Au-delà de la typologie et de la mesure des risques, ce qui me semble le plus novateur concerne le *risque systémique* car, d'une part, c'est à ce niveau que s'est faite la prise de conscience des conséquences de l'interdépendance qui fonde les mécanismes bancaires et, d'autre part, c'est à ce niveau que les effets externes du risque bancaire sont les plus importants (et étaient les moins bien appréciés)¹⁵. Ce n'est pas le lieu de faire la synthèse des différents travaux qui ont été consacrés à ce thème (si tant est que la synthèse soit possible sur un sujet aussi controversé)¹⁶. Mon expérience m'amène toutefois à penser que le risque de système a globalement augmenté au cours de la dernière décennie, les facteurs de tension s'étant développés plus rapidement que les «garde-fous» mis en place par les Pouvoirs Publics ou par les opérateurs eux-mêmes. De ce point de vue, la déréglementation et la désintermédiation (qui ont entretenu entre elles des relations parfois perverses mais toujours fidèles) ont bien souvent joué un rôle catalytique. Mais cet accroissement

13 Pierre Lazar : «Economie politique de la réglementation bancaire», Thèse de Doctorat d'Etat, Université de Paris XIII, 1979.

14 Et la Revue d'Economie Financière, au travers de deux numéros spéciaux consacrés à «La crise financière» (Automne 1988) et à «La sécurité des systèmes financiers» (Automne et Hiver 1991) est une des revues académiques qui a probablement le plus contribué à la réflexion sur ce thème.

15 Parenthèse qui, pour n'être que d'ordre sémantique, n'en a pas moins son importance : le concept de crise systémique (comme d'ailleurs nombre d'autres concepts récemment forgés tels que les concepts de «sécurité de place» ou de «prêteur en dernier ressort») est souvent employé sans que son contenu en soit précisément défini. Cela témoigne, certes, du caractère psychologique (voire psychanalytique) de certains mécanismes financiers (quoi de plus difficile à définir que la confiance...) mais, sous cet alibi, se cachent aussi parfois quelques imprécisions voire quelques abus de langage.

16 L'article le plus stimulant sur le thème reste, à mes yeux, celui de Michel Aglietta : «Le risque systémique», Revue d'Economie Financière, Automne 1991.

du risque n'est pas seulement quantitatif. En forçant un peu le trait, on peut considérer que la désintermédiation prise globalement a fait du *transfert de risque* (souvent sur des opérateurs mal préparés à gérer celui-ci) le maître mot de la Finance moderne. Le risque ne se garantit plus, il se transmet¹⁷. On est ainsi passé du Monopoly au Mistrigri.

Mais plutôt que de définir un hypothétique indicateur de mesure du risque de système¹⁸ dans cet article qui se veut davantage tourné vers les recherches à venir, je préférerais m'interroger sur la *spécificité française*. La France a résolument joué la carte de la «sécurité de place» organisée par les Pouvoirs Publics plutôt que celle de la codification de règles de garantie, individuelle (et/ou collective), codification qui débouche nécessairement sur la mise en avant du rôle du «prêteur du dernier ressort»¹⁹. Cette stratégie correspond, me semble-t-il, sans qu'il y ait pour autant monopole, au «génie financier français». Dans un pays dont la structure financière est de nature oligopolistique, la gestion des crises au cas par cas paraît la solution la plus réaliste et la moins coûteuse. La présence d'investisseurs institutionnels, trop peu nombreux pour que la concurrence ne se double pas de la coopération, donne à ce schéma toute sa cohérence : une fois de plus la France se montre moins administrative en matière financière que les Etats-Unis.

Deux questions se posent toutefois. D'abord jusqu'où va la solidarité de place ? Depuis la crise de refinancement du Comptoir des Entrepreneurs et la recapitalisation «aux forceps» qui s'en est suivie, la façade de cette solidarité ne s'est-elle pas irrémédiablement fissurée ? Jusqu'où les recapitalisations solidaires sont-elles possibles ? Le poids croissant des banques étrangères et des non-banques ne contribue-t-il pas à dissoudre les liens de solidarité ? L'avenir, encore, malheureusement, porteur de nombreux accroc, le dira. Mais une question plus large se pose à ce stade. Les privatisations ne mettent-elles pas en péril la solidarité de place ? La réponse à cette question n'est, bien sûr, pas binaire. Mais, pour éviter que la privatisation serve d'alibi à un égoïsme pour lequel le système bancaire français n'a pas été préparé, ne faut-il pas introduire sinon des «golden» au

17 Et cette transmission est d'autant plus facile que l'autre sport très à la mode depuis le milieu des années 80 a consisté à systématiquement dissocier les caractéristiques des produits financiers, qu'ils soient nouveaux ou pas.

18 Sur le fond, je ne pense pas que la crise actuelle soit une crise d'actifs. Les actifs en portefeuille sont, certes, dépréciés (et les taux d'intérêt réel positifs rendent encore plus pénalisantes ces dépréciations), mais ces actifs existent bel et bien et ne sont pas, tant s'en faut, sans valeur. Question iconoclaste : les règles comptables très strictes qui s'appliquent à la profession bancaire ne sont-elles pas en train de conduire à la constitution d'immenses réservoirs de reprises de provisions qui, dans quelques années, feront le lit de nouveaux surinvestissements ?

19 Expression ambiguë nous l'avons dit, puisque, d'une manière ou d'une autre, le «prêteur» est, de fait, le «payeur».

moins des «silver shares» permettant aux Pouvoirs Publics de faire jouer, quand cela paraît indispensable, la «solidarité compétitive» ? Dans le même ordre d'idées, l'indépendance accrue de la Banque de France, va-t-elle modifier l'attitude de celle-ci vis-à-vis de la solidarité de place ? La taylorisation va-t-elle faire son apparition dans la conduite de la politique économique, le Trésor gagnant sur le terrain bancaire ce qu'il aura perdu sur le terrain monétaire ? Ce serait logique mais ce n'est pas nécessairement souhaitable : la sécurité de place est, en effet, à mes yeux un équilibre bien trop fragile pour être géré de manière monopolistique...

Pour l'avenir à plus long terme, quelles conclusions, provisoires au moins, tirer en matière de fonds propres et de risques ? Il convient tout d'abord de relativiser la protection qu'offre une réglementation prudentielle même modernisée. Rappelons, car on l'oublie trop souvent, que, à la veille de la crise de 1929, aux Etats-Unis, les ratios de fonds propres étaient trois à quatre fois supérieurs à ce qu'ils sont aujourd'hui et, en moyenne, supérieurs dans les banques qui, par la suite, ont fait faillite : abondance de biens peut parfois nuire... La conclusion découle tout naturellement de ce constat. Ce sont des banques, elles-mêmes, bien plus que des autorités de tutelle que dépendra la pérennité de la sécurité de place. Point n'est besoin ici de faire, en détail, la liste des préconisations. Trois commandements suffiront :

244

- 1) Tu ne développeras pas trop et trop vite les activités hors bilan.
- 2) Tu n'hésiteras pas, quand l'opportunité s'en présentera, à céder des actifs.
- 3) A défaut de faire plus de crédit, tu en feras mieux et, pour cela, tu moderniseras tes procédures internes de contrôle des risques.

Ce troisième commandement est, de loin, le plus important. Il est, à tout le moins, étonnant que les banques, dont l'essence du métier est de gérer de l'information, soient parfois si malhabiles à utiliser les données économiques et financières dont elles disposent sur leur client. C'est peut-être cela le paradoxe existentiel n° 1 de la profession bancaire aujourd'hui²⁰. L'avenir est donc au contrôle des risques ce qui, sans le paraître, compte tenu de l'organisation du travail bancaire actuelle, constitue un défi qu'il sera ô combien difficile de relever. N'est pas «Hausbank» qui veut !

Si la charge de la preuve se trouve, sur ce terrain au moins, principalement du côté des entreprises bancaires, les autorités de contrôle ne

²⁰ N'oublions pas, en effet, que la «nouvelle théorie bancaire» fonde sur un meilleur contrôle de l'information à la fois la spécificité des institutions financières mais aussi et surtout la supériorité de l'intermédiation sur le contrat individuel de marché. Voir sur ce point, les articles de M. Levis («Modern banking in theory and practice», *Journal of Money, Credit and Banking*, Décembre 1992) et de M. Gertler («Financial structure and aggregate economic activity : an overview», *Journal of Money, Credit and Banking*, Août 1988).

doivent pas se sentir exonérées pour autant de contribuer au maintien de la sécurité de place. Tout en reconnaissant que des efforts considérables ont été consentis par ceux que l'on a trop longtemps considéré comme des bureaucrates, la route est encore longue qui sépare l'ensemble des autorités de contrôle d'une connaissance fine des nouveaux métiers bancaires. Dans ce domaine (même si cela peut paraître trivial dans une revue académique), la solution passe d'abord et avant tout par la formation et, aussi peut-être, par une meilleure «porosité» entre le métier de banquier et celui de fonctionnaire. Gageons que ce défi est à la portée des Pouvoirs Publics, si ceux-ci le veulent vraiment. Mais tous les efforts dans ce domaine seront vains si, en préalable, on ne s'est pas interrogé sur ce qu'est le véritable métier de la Banque.

III - Diversification et recentrage

Quel est (ou plutôt quels sont) le(s) métier(s) de la Banque ? Par qui, où et comment ces métiers doivent-ils être exercés ? Si l'on pouvait répondre à ces deux questions et surtout être assuré de la pérennité dans le temps et dans l'espace de ces réponses, la théorie bancaire perdrait beaucoup de son attrait. L'industrie bancaire comme «schéma idéal type» proudhonien n'existe pas ; ce qui existe et qui seul peut être analysé c'est une *structure d'entreprises bancaires historiquement et géographiquement déterminée*.

245

De ce point de vue, le «maître mot» qui me paraît caractériser aujourd'hui l'industrie bancaire en France est celui de «recentrage». Les années 80 ont incontestablement été celles de la diversification tous azimuts. Diversification géographique, nous y reviendrons, mais aussi et surtout diversification fonctionnelle. *La diversification est la fille aînée de la désintermédiation*. Menacées sur leurs métiers traditionnels, autant, si ce n'est plus, par la concurrence interne que par l'arrivée de nouveaux entrants, les banques ont cherché à reconstituer leurs marges en allant (avec -il est vrai- plus ou moins de détermination et, bien sûr, plus ou moins de succès) à la découverte de nouveaux territoires : courtier d'assurance (pour rentabiliser son réseau), «trader» en matières premières (pour valoriser l'expertise de ses salles de marchés), informaticien (pour amortir et sophistiquer les investissements que lui avait imposé la gestion des moyens de paiement), marchand de biens (pour profiter d'une flamboyance de marché), industriel même (pour fidéliser sa clientèle et profiter de l'euphorie boursière), la banque a, avec l'enthousiasme du néophyte, empilé les casquettes.²¹

²¹ Il est difficile de dire si c'est en direction du marché des entreprises ou du marché des particuliers que le mouvement de diversification bancaire a été le plus ample. Intuitivement, je serais tenté de dire que l'innovation a été plus vive dans le secteur des ménages et la diversification plus intense dans le secteur des entreprises. Si les banques étaient bien peu imaginatives jusque

Mais elle a aussi pris quelques vestes ! Les déconvenues ont, en effet, été nombreuses. On dit souvent : « n'est pas banquier qui veut ». Certes. Mais le précepte vaut aussi pour les autres métiers. On peut dater de 1989 - 1990 le début de prise de conscience des limites d'une diversification non contrôlée et le *recentrage* sur les métiers fondamentaux de la Banque. La question qui se pose aujourd'hui touche à la pertinence de ce mouvement de recentrage. Et si ce recentrage brutal était aussi risqué que la diversification qui, par effet de balancier, l'a provoqué ? Une claque à l'aller et une au retour, sanction bien connue des salles de marchés ? La réponse à cette question passe d'abord par un simple constat : les métiers traditionnels de la banque sont aujourd'hui trop concurrentiels, trop risqués mais surtout trop peu attractifs s'ils ne sont pas intégrés dans une offre globale clairement tarifée, pour que la diversification bancaire soit balayée d'un revers de main. Ceci posé, toute politique de diversification doit passer aujourd'hui nécessairement par une redéfinition des modalités d'exercice du métier de banque. Ma conviction profonde est qu'il n'est presque aucun métier (de services du moins) qu'une structure bancaire, quelle qu'elle soit, ne puisse aborder, sous la réserve expresse de l'aborder en respectant les règles du jeu²².

246

Énoncé trivial certes mais mise en œuvre délicate. Prenons quelques exemples. La *bancassurance* tout d'abord. Le diagnostic de départ est simple. Une banque, c'est d'abord et avant tout un réseau. Le réseau le plus capillaire qui soit aujourd'hui en France. Marier un réseau et un produit financier vers lequel se tourne tout naturellement une France qui vieillit (et qui chôme), quoi de plus naturel ? Le problème alors n'est pas tant de faire cohabiter agents d'assurance et employés de banque, problème particulièrement épineux au plan microéconomique mais mésoéconomiquement peu significatif. Le problème principal touche aux frontières exactes qu'il convient de tracer entre deux métiers aux logiques radicalement différentes. Ce qui est vrai de l'assurance-vie l'est-il aussi de l'assurance-dommage ? Les désillusions des banques américaines dans ce domaine sont-elles transposables en France ? La mesure du risque est-elle de même nature ? Ne retrouve-t-on pas, amplifiées, les interrogations des années 60

là pour leurs clients particuliers et ont ainsi rattrapé leur retard, leur stratégie d'encerclement commercial semble avoir été poussée plus loin, en France au moins, afin de fidéliser leur clientèle d'entreprise. De ce point de vue, la politique de recentrage actuelle risque d'avoir plus de conséquences sur les entreprises (qui retrouveront, peut-être à cette occasion, une relation bancaire plus saine parce que plus simple) que sur les ménages.

22 Sans que ceci ait valeur de preuve irréfutable, rappelons ici que la Banque, avant qu'elle ne se structure définitivement, au XVIII^e siècle, a constitué le complément (de plus en plus indispensable) de métiers aussi différents que le négoce des matières premières ou certaines formes d'industrie.

sur le crédit à la consommation ? Mais la question, plus opérationnelle et donc plus délicate, est aussi de savoir quelles banques doivent *produire* en propre quels produits d'assurance et, par ailleurs, quelle structure de réseau ou quels produits doivent pousser certaines banques à ne jouer sur ce marché qu'un rôle de simple *distributeur*.

Ce qui est vrai de la bancassurance l'est aussi de la *banquindustrie*. Les déboires actuels du Crédit Lyonnais (déboires nécessairement transitoires compte tenu du portefeuille d'actifs sains et potentiellement lucratifs de toute grande banque)²³ et la crise que traverse la micro-industrie du capital risque doivent-ils se traduire par un désengagement des banques du « haut de bilan » de leurs clients ? Compte tenu de la faiblesse des fonds propres des entreprises françaises, ce serait un suicide collectif. Là aussi, la question est de savoir quoi produire mais surtout avec qui. Le métier d'investisseur est un métier *étranger* à la banque. Les réflexions et les réflexes ne sont pas les mêmes. La poursuite du désengagement actuel des banques du haut de bilan serait microéconomiquement très coûteux en effets contentieux indirects et macroéconomiquement très pénalisant en période de chômage suraigu²⁴. La poursuite de l'engagement des banques dans l'industrie passera donc probablement par une multiplication d'alliances avec des vrais professionnels de la prise de risque industriel. Pas de recentrage mais la recherche de nouveaux médias de diversification. Pour une fois, ce qui importe c'est moins la fin que les moyens.

Bancassurance, bancindustrie : pourquoi ne pas franchir un pas de plus et s'interroger sur le *bancommerce*²⁵ ? Ce qui n'est ici qu'une boutade devrait toutefois donner à réfléchir. Une banque n'est-elle pas, pour une bonne partie de ses métiers, d'abord et avant tout un réseau de distribution de produits de grande consommation (terriblement efficace bien qu'orga-

247

23 *La moralité que l'on peut tirer de ce qui ne constitue qu'une anecdote, trop médiatisée pour être significative, est qu'en Finance, comme ailleurs, il ne faut jamais avoir raison trop tôt ou trop tard... Tout, dans le secteur bancaire plus encore que dans l'industrie, est question de « timing ».*

24 *Simple digression sur laquelle nous reviendrons : les banques françaises ne vivent que grâce à leur clientèle et, en particulier, à leur clientèle d'entreprises. Ne pas conforter celle-ci en période de crise les acculerait à choisir, comme les banques anglaises, une politique de « fuite en avant » dans l'activité internationale, politique pour laquelle les banques françaises (Suez mis à part peut-être) ne semblent pas aujourd'hui, c'est le moins que l'on puisse dire, armées de manière invulnérable.*

25 *C'est là, me semble-t-il, une des deux voies les plus prometteuses pour les recherches à venir en économie bancaire. La fonction de distribution (dont la banque constitue une simple application) a trop peu retenu, à ce jour, l'attention des économistes. La compréhension du rôle joué par la distribution dans la croissance est d'autant plus importante que l'économie se dématérialise et se mondialise. Voir, sur ces thèmes, J. Tolédano : « Essai de théorisation du rôle de la distribution », Minéo, 1993. La deuxième piste de recherche, qui est sécante à la première, touche à la définition du métier de banque. Nul doute que les historiens devraient avoir beaucoup de choses à apprendre aux économistes dans ce domaine.*

nisé encore de manière relativement frustrée²⁶) ? Les grands magasins n'ont-ils pas servi de modèle pour la restructuration des grands réseaux bancaires en Angleterre ? Les banques françaises ne sont-elles pas en retard dans ce domaine ? L'importance de la logistique dans la grande distribution ne devrait-elle pas donner à réfléchir aux maîtres ès organisation bancaire et aux adeptes du «just in time» ? Au-delà, ne faut-il pas moduler les diversifications ou les recentrages sur l'évolution de la technicité des guichets ? L'assurance-dommage (ou le conseil en voyage) est-elle «interdite de banque» ou simplement inadaptée à la structure de compétence bancaire actuelle²⁷ ?

Allons un peu plus loin. Lowell L. Bryan s'est, il y a quelques années, taillé un joli succès en forgeant le «concept» de «banque éclatée»²⁸. Selon l'auteur, il suffirait de restructurer les banques en les réorganisant autour d'entités dont les emplois auraient les mêmes caractéristiques (en terme de risques notamment) que les ressources : la fonction de transformation quasiment rangée au rayon des accessoires... La thèse est séduisante en ce qu'elle prône la transparence des coûts et en ce qu'elle minimise (ou au moins cantonne) les risques. Mais, outre sa difficulté de mise en œuvre d'un tel «éclatement» dans une industrie où il n'est de produits que de «produits joints», ce qui importe c'est moins la recombinaison des actifs de la banque que l'*adaptation des structures à la technicité évolutive des personnels*.

248

Si l'on essaie de porter un jugement global à ce stade, on serait tenté d'adopter une position *critique* vis-à-vis du mouvement actuel de recentrage accéléré. Outre que la baisse des taux rend plus problématique l'équilibre financier des banques à réseaux et donc plus nécessaire la recherche de «poches de profitabilité» alternatives, outre que le prix des actifs est aujourd'hui au plus bas dans certains secteurs et permet ainsi -

26 De ce point de vue lorsque des auteurs comme Patrick Artus s'interrogent sur la nécessité des réseaux d'agence (Option Finance, Janvier 1994), on est en droit de se demander si l'on parle des mêmes agents économiques. Que certaines banques puissent vivre sans réseau ne doit pas faire oublier que, dès lors que la banque quitte le champ clos du marché des grandes entreprises, il n'est pas de système bancaire sans réseaux.

27 Dernier exemple de diversification «à double tranchant», la conquête du marché des collectivités locales. Ce marché, naguère monopolisé par la Caisse des Dépôts, a été ouvert aux banques sans pour autant que la domination technologique du Crédit Local de France (rebaptisé pour la circonstance) soit remise en cause. Rien d'étonnant à ce que l'on assiste à une séquence désormais traditionnelle : brusque irruption des banques dans un marché jugé sans risque ; guerres des prix pour s'assurer des parts de marché ; apparition des premiers contentieux (Angoulême) ; et, enfin, mais à quel prix, normalisation des conditions de fonctionnement d'un nouveau marché. Equilibre trouvé à un niveau de prix sécurisant pour les Régions mais combien frustrant pour les banques !

28 Lowell L. Bryan «Breaking up the Bank», Richard D. Irwin, 1988.

enfin une diversification à un coût assumable²⁹, le caractère brutal de ce mouvement, en France aujourd'hui, risque de laisser échapper des opportunités qui, pour certaines d'entre elles, auraient permis d'enrichir le métier de banque³⁰. Une fois de plus (l'art de la Finance étant, avant tout, dans la manière), le mimétisme bancaire paraît aujourd'hui bien mauvais conseiller³¹.

IV - Les enjeux de la spécialisation

Dès lors que l'on se pose le problème des métiers de la Banque, se pose le double problème de la *taille* et de la *spécialisation*. En ce qui concerne la *taille*, le débat me semble aujourd'hui presque clos. Les économies d'échelle n'existent pas véritablement dans le secteur bancaire. Certes, dans un pays comme les Etats-Unis où coexistent près de 13 000 banques, certains tests économétriques sophistiqués mettent en lumière des effets de seuil, notamment pour les banques moyennes³². Certes aussi, pour certaines fonctions (et non métiers) bancaires -comme la gestion des moyens de paiement- la taylorisation, impulsée par une politique d'embauche peu qualifiante, permet la réalisation d'économies d'échelle (que, malheureusement, certains dysfonctionnements proprement tayloriens, compensent pour partie). Certes, enfin, la nature des risques bancaires change au-delà d'une certaine taille de bilan (ceci comprenant -mais ne se limitant pas à- la formule du «too big to fail»). Au global, toutefois, on peut considérer que les économies d'échelle ne constituent pas, en soi, une

249

29 De ce point de vue, le prix de la liquidité devrait baisser moins vite que l'induit mécaniquement la baisse des taux : le coût de portage est une chose ; le coût d'opportunité en est une autre dont il faudrait ne pas mésestimer l'importance.

30 L'exemple des Sociétés de Bourse me semble être un des -rares- bons exemples de diversification bancaire globalement réussie. Rares sont, en effet, les secteurs ayant atteint le degré d'archaïsme -ceci n'étant pas toujours synonyme d'inefficacité- des agents de change. Mais rares aussi sont les secteurs qui ont conduit une modernisation aussi rapide et aussi complète, les banques trouvant dans cette mission pédagogique le moyen d'enrichir significativement (et, in fine, à moindre coût) leur palette de services.

31 Le parallélisme entre recentrage industriel et recentrage bancaire frôle, de ce point de vue, l'abus de langage. Qu'on le veuille ou non, le caractère matériel du processus de production industriel a pour conséquence une homogénéité plus forte du métier et, partant, un moindre impact de la synergie qu'offre a priori tout mouvement de diversification.

32 La bibliographie sur le thème est si longue (et les résultats si peu concluants) qu'elle laisse à penser que la science économique n'est pas, elle non plus, à l'abri des rendements d'échelle décroissants... Un des meilleurs «survey» sur le sujet reste toutefois celui de A. Berger, W. Hunter et S. Timme : «The efficiency of financial institutions : a review and preview of research past, present and future», *Journal of Banking and Finance*, Avril 1993. Voir aussi le survey plus classique de J.A. Clark : «Economics of scale and scope at depository financial institutions : a review of the literature», *Economic Review*, FRB of Kansas City, Septembre 1988.

variable clé de la concurrence bancaire³³. Ceci peut paraître contradictoire avec le caractère global de l'offre de produits bancaires. Mais le paradoxe n'est qu'apparent. L'offre de produits pointus n'implique pas, ipso facto, la production de produits différenciés au sein d'une même unité de production. La restructuration des banques moyennes ne pourrait-elle pas s'assimiler, de ce point de vue, à celle des équipementiers automobiles ou à celle de certains sous-traitants informatiques, dont le savoir faire tient principalement à l'intégration souple de composants standardisés. Valéo et la Lyonnaise de Banque même combat ? Le trait est certes grossi mais il met en lumière l'importance clé que joue pour les banques autres que les trois ou quatre «majors», la *coopération* avec des spécialistes de chacun des métiers «pointus» qu'exige la clientèle ? La taille de la banque importe peu désormais, seul compte le «product mix» offert et donc l'efficacité et la pérennité de ses associations³⁴. De ce point de vue, par crainte ou par conformisme, les banques ne sont peut-être pas allées assez loin dans l'exploration des possibilités qu'ouvre la *sous-traitance*³⁵. On observe, même, en sens contraire, depuis quelques mois, certains mouvements de rapatriement de la sous-traitance. Cela ne concerne, certes, que les «majors» et se limite à des secteurs où la déconcentration avait été poussée à l'extrême³⁶. Mais, en dehors de ces cas numériquement marginaux, la sous-traitance constitue peut-être la seule chance de survie des banques, petites et moyennes. Le «facilities management» a des applications qui dépassent très largement les frontières de l'informatique. Certes les risques de perte de contrôle du métier ne sont pas à sous-estimer et doivent donc être

250

33 *L'insolente rentabilité des banques moyennes allemandes laisse, de ce point de vue, rêveur. Serait-ce là un effet vertueux d'une meilleure, car plus ancienne, décentralisation des Finances locales ? Acceptons-en l'augure dans une France où les capitaux sont désormais régionaux mais où n'existe pas encore de véritables communautés financières régionales.*

34 *De ce point de vue, les comparaisons internationales qui sont faites en matière de concentration bancaire m'ont toujours paru scientifiquement dépourvu de fondement et en tout cas de conséquences. Une fois «démontré» que les systèmes bancaires européens ont des degrés de concentration comparables mais significativement différents du «modèle» américain, qu'a-t-on prouvé ? Que le concept de taille «optimale» ne trouve pas d'application dans le secteur bancaire et, a fortiori, dès lors que l'on compare des cadres juridiques différents. On retrouve ici, une fois de plus, le poids des «Conditions de base» dans le quadryptique de l'Économie Industrielle bancaire.*

35 *Le faible impact des économies d'échelle ne doit pas faire oublier l'importance des économies de gamme dans le secteur bancaire. Les économies de gamme ont pour explication l'importance des produits joints dans la concurrence bancaire et ont pour conséquence de renforcer la nécessité de la coopération et de la sous-traitance pour l'écrasante majorité des entreprises bancaires. Voir, sur ce point, M. Lewis, article cité.*

36 *Le lecteur aura reconnu ici la fonction informatique qui joue un rôle éminemment ambigu dans le secteur bancaire. Trop vitale pour être délaissée, trop loin de la culture bancaire pour être gérée efficacement par des directions générales de formation majoritairement littéraire, cette fonction a connu une extériorisation qui, dans bien des cas, s'apparente à une sanction. Apparemment incontournable, la fonction a été sous-traitée : il n'est pas étonnant que, EDI aidant (preuve supplémentaire que l'informatique est au cœur de la modernisation bancaire), ce type d'extériorisation soit aujourd'hui remis en cause.*

appréciés au cas par cas. Mais ce qui a déjà été réussi dans certains secteurs administratifs des banques elles-mêmes ne doit-il pas l'être aussi pour certaines activités de «front office»³⁷ ? Cela mérite au moins que l'on réfléchisse : l'indépendance, voire la survie, de nombreuses banques est peut-être à ce prix.

Ceci conduit à s'interroger sur le degré de *spécialisation* des banques. Compte tenu de l'incertitude qui caractérise l'environnement bancaire actuel, la spécialisation est un moyen (si ce n'est *le* moyen) de créer une différenciation et, au-delà, de créer de la valeur ajoutée bancaire. Rendons justice aux spécialistes. Ce sont eux qui créent la valeur ajoutée. Le mouvement de déréglementation qu'a connu le système bancaire français a eu, dans ce domaine, des effets pervers. Prenons un exemple qui, par souci pédagogique, frise la provocation. Si la bonification des crédits peut, au-delà d'un certain seuil, présenter des inconvénients majeurs, les structures spécialisées qui distribuaient ceux-ci constituaient, dans bien des cas, des pôles de compétence, viables à terme, mais incapables de réagir immédiatement à une concurrence à laquelle ils n'avaient pas été préparés. Le cas des S.D.R. est particulièrement représentatif. Structures spécialisées dans le financement des PME, elles constituaient, dans bien des cas, les seules structures régionales d'ingénierie financière dont la perte trop rapide des privilèges a conduit à des diversifications qu'elles étaient incapables d'assumer. C'est dommage car la spécialisation (ou la multi-spécialisation dans le cas des grandes banques) est le plus sûr moyen de transformer une industrie de main-d'oeuvre en industrie de valeur ajoutée. Mais surtout c'est le plus sûr moyen d'améliorer le bien être collectif. Pourquoi ce qui est vrai au niveau international ne le serait-il pas au niveau national ? Le F.M.I. et la Banque Mondiale ne sont-ils pas des machines à financements spécialisés et parfois bonifiés ? A-t-on toujours et partout à se plaindre de leur efficacité ?

251

Recentrage extrêmement prudent, ce qui veut dire, dans certains cas, *poursuite de la diversification* et, dans tous les métiers choisis, *accentuation de la professionnalisation* : telles sont les trois principales pistes que les banques françaises doivent suivre. Si l'on veut conclure sur le thème des métiers, une dernière question demeure toutefois : assiste-t-on aujourd'hui en France à un phénomène de *surcapacité bancaire* ? Si la réponse était positive cela aurait des conséquences sur le rythme et les modalités de repositionnement des différents réseaux. *Globalement*, si l'on domine les réflexes déflationnistes que provoque toute crise, il ne semble pas y avoir de véritable surcapacité. Certes, la surcapacité est, encore aujourd'hui, patente au niveau de certains «impedimenta» bancaires.

³⁷ Cela est probablement plus facile à réaliser pour des produits standardisés, donc de manière probablement moins risquée pour la clientèle de particuliers.

res. Il y a certes, ainsi, encore trop de *guichets*. Mais la mise en compatibilité des DAB et les débuts de restructuration de certains réseaux rendent ce phénomène aujourd'hui moins criant et, en tout cas, plus facile à gérer. Certes, les banques étrangères jouent un rôle plus important sur certains marchés. Mais le défi américain, japonais ou même européen, semble, avec le recul, bien facile à relever : l'heure est partout à un recentrage (encore ce terme : les modes sont décidément bien mauvaises conseillères...) sur le marché national. Certes, il est des activités où l'on a assisté à des phénomènes de surcapacité (je pense notamment à certaines activités de marché) mais ces activités étaient concurrentielles et l'ordre est revenu au bout de quelques années. Pas de véritable surcapacité donc³⁸. Mieux : pour bon nombre de spécialistes, il y a, globalement, une sous capacité bancaire au *niveau régional*. Les grandes banques se sont certes régionalisées mais ceci n'a permis que très imparfaitement de rattraper le retard accumulé au cours des trois dernières décennies.

252

Pour l'avenir, une seule évolution pourrait faire craindre à une véritable surcapacité bancaire. Ce serait l'irruption brutale de la Poste dans les métiers de banque. Qu'on ne se méprenne pas. La Poste constituait l'épine dorsale du système financier français avant les réformes de 1967, continue à jouer ce rôle dans de nombreux pays du Nord de l'Europe et constitue une structure financière particulièrement efficace (le circuit du virement postal est techniquement plus simple que le circuit du chèque). Mais dès lors que la France a tourné le dos au système Giro à la fin des années 60, il n'est plus temps d'y revenir. De par sa capillarité, le réseau postal est sans concurrence. Reste pour lui à bien faire son métier³⁹ et alors seulement, si cela ne suffit pas, restera à lui trouver d'autres produits que les produits bancaires à distribuer⁴⁰. Des produits qui ne disposent pas de réseaux de

38 Si surcapacité durable il y a, c'est au niveau du nombre de guichets bancaires qu'elle se concentre. Mais attention, pas de phillipiques dans ce domaine sans les moyens donnés à la défense de répondre. Or la rationalisation des réseaux bancaires est, en France, aujourd'hui, la conséquence et non la cause d'une politique sociale qui semble bien peu compétitive. Quant à la thèse selon laquelle il existe un ou deux réseaux bancaires de trop en France, outre la difficulté de mise en oeuvre de ses attendus, elle n'arrive pas à me convaincre que l'équilibre concurrentiel du secteur serait significativement affecté par la disparition d'un ou deux acteurs nécessairement marginaux. Quelques points de marge en plus certes mais, compte tenu des tropismes tarifaires propres au secteur, pour combien de temps ?

39 Le conseiller financier à Washington, interrogé par le Trésor dans les années 70, sur les services offerts par la Poste américaine, avait, contrairement aux autres conseillers financiers interrogés, répondu : «La Poste distribue le courrier, ne fait que ça, mais le fait bien.»

40 La Poste, «banque des pauvres», idée abstraitement séduisante compte tenu de la segmentation de clientèle de plus en plus poussée à laquelle se livrent les banques «traditionnelles», me semble une piste particulièrement périlleuse. Les interdictions bancaires sont, certes, passés de 700.000 à 1.200.000 entre 1986 et 1993 mais, outre la difficulté qu'il y aurait à commercialiser le «concept», on voit mal comment calibrer les services offerts par un tel réseau pour éviter le double écueil de l'exclusion et de la banalisation complète. Marché technocratiquement équitable mais, selon toute vraisemblance, à terme, marché de dupes.

diffusion aussi développés que pour les produits bancaires. Ah si la bancassurance n'existait pas déjà...

Pour clore cette revue des problèmes de diversification, il faut dire quelques mots de la *diversification géographique*. Dans la foulée de la globalisation des marchés, l'industrie bancaire tend à se mondialiser. Voilà pour la tendance de fond. Mais la réalité semble plus complexe. Le degré d'internationalisation des banques françaises est, aux euromarchés près, élevé et la couverture géographique est relativement satisfaisante depuis qu'une partie du retard a été rattrapé en Asie du Sud Est⁴¹. Reste que les banques françaises, comme leurs homologues européens, ont complètement raté le rendez-vous du GATT. Alors que les États-Unis nous donnent des leçons de libéralisme en agriculture et dans le domaine des activités culturelles, la négociation a, presque dès le début, glissé sur l'un des plus beaux exemples de protectionnisme moderne : l'hermétisme du marché bancaire américain. Le Mac Fadden Act, qui régionalise l'activité bancaire, a encore de beaux jours devant lui et les banques régionales américaines, mieux protégées que les banques espagnoles ou japonaises (c'est dire...) ont encore de belles rentes de situation à exploiter. Quand on voit les efforts déployés pour attirer les investisseurs américains sur la bourse parisienne on se dit que les règles de réciprocité sont, bien souvent, à géométrie variable.

Cet exemplaire marché de dupe a, pourtant, moins d'importance aujourd'hui qu'il n'en aurait eu dans les années 60 ou 70. Car, là aussi, la tendance est plutôt au recentrage, non pas sur le marché national mais sur la *zone d'influence*. Ce qui pouvait se lire au travers de la stratégie des groupes financiers américains dans les années 70 semble s'être généralisé aux autres pays, tentés à leur tour par l'expansionnisme bancaire : le marché mondial est le meilleur terrain d'apprentissage d'une concurrence qui s'exercera, après ce «détour de production», de manière plus sophistiquée, sur le (ou au contact direct du) territoire national⁴². L'internationalisation est ainsi moins rapide et moins poussée que la globalisation des marchés ne pourrait le faire penser. Deux raisons à cela. La première tient à la fragilité des déterminants de la relation de clientèle dans le secteur bancaire (et donc la solidité de ce lien une fois celui-ci établi). La confiance est un produit qui s'exporte mal ! Les difficultés rencontrées par les AGF ou par le Crédit Lyonnais dans leur processus d'européanisation accélérée témoignent de cette particularité des métiers de Finance (ce qui les

41 Tout au plus peut on dire que les principales banques françaises ont privilégié l'internationalisation de leur réseau et sont restées, en fait, relativement en retrait sur les marchés internationaux. Est-ce là la marque d'une préférence innée pour la «course aux guichets» ?

42 O. Pastré : «La stratégie internationale des groupes financiers américains». *Economica*, 1979

différencie, une fois de plus, des métiers de Bourse)⁴³. S'ajoute à cela un deuxième phénomène qui est celui de la régionalisation. Non pas la régionalisation au sens provincial du terme mais la régionalisation au sens de la création d'espaces économiques transfrontières au sein desquels s'exercent des forces culturelles et historiques centripètes⁴⁴. Ce phénomène, qui s'observe au Nord de l'Europe (pour la France, la contrepartie se trouve en Rhénanie ou au Bade Wurtemberg) comme au Sud (Catalogne ou Lombardie), à la fois freine et consolide l'internationalisation bancaire⁴⁵.

Pour ces deux raisons mais aussi et surtout parce que le recentrage géographique accompagne le recentrage fonctionnel, l'internationalisation des banques françaises marque le pas. Comme pour les réseaux nationaux, l'heure -c'est le moins spectaculaire mais ce n'est pas le plus simple- est à la *rationalisation*⁴⁶. Peut-être est-ce dommage. Peut-être s'agit-il là du vrai champ concurrentiel à venir, le marché national étant proche de la saturation et les banques françaises disposant d'atouts compétitifs non négligeables pour conquérir les marchés extérieurs.

Peut-être est-ce là que les banques françaises sont, potentiellement, les plus créatrices d'emploi. Peut-être le recentrage territorial répond-il à des phénomènes de réaction par rapport aux risques passés qu'il est, comme pour le recentrage fonctionnel, impératif de tempérer. Autant d'interrogations auxquelles il me semble impossible d'apporter une réponse catégorique mais face auxquelles certains comportements relevant plus du conformisme que de la programmation stratégique laissent à penser que les banques françaises n'ont parfois pas de mémoire⁴⁷.

43 En ce qui concerne l'Europe au moins, Ugur Muldur (*La concurrence étrangère dans la banque française*, RE.F., Automne 1991) a démontré que l'internationalisation avait une autre fonction : celle de permettre aux Pouvoirs Publics nationaux de renforcer la «sécurité de place» en faisant jouer aux banques étrangères le rôle d'adosseur pour certains établissements parmi les plus fragiles. Dans ce domaine aussi, l'internationalisation permet de consolider les systèmes bancaires nationaux.

44 Est-ce cette perspective qui préside à la constitution de super banques régionales par le C.C.F. et le Crédit du Nord ? La logique le voudrait mais, seul l'avenir le dira.

45 OÙ plus exactement, elle dualise l'internationalisation bancaire, car l'internationalisation nécessitera de plus en plus que soient rendus compatibles et que soient articulés dans une même structure, à la fois l'ouverture sur l'économie mondiale et l'enracinement inter-régional

46 Selon une récente enquête de l'EFMA (Juillet 1993), plus des deux tiers des banques interrogées souhaitent se concentrer sur leur position au plan national plutôt que de saisir des opportunités à l'étranger.

47 Un chiffre, un seul (que X. Dupont présente avec nuance dans cette livraison) : sur les années 1987-1992, les résultats, après provisions de l'activité des trois archéos sont constitués à hauteur de 72 % par l'activité hors-Métropole. Preuve de la capacité d'adaptation des banques françaises, capital à mieux valoriser en période de crise ou signe avant coureur d'une nouvelle crise, telle est la question.

V - Concurrence et tarification

Ah que la banque française est jolie ! Un oligopole très largement modernisé dans un pays plutôt compétitif et, malgré ces «avantages comparatifs», une des rares professions sur laquelle l'unanimité des critiques se fait et qui, en plus (c'est un comble !), n'est plus rentable. Le masochisme, qui recrute davantage dans les QI et les CSP élevés, serait-il la clef de l'énigme ? Ce serait trop simple. La banque en général et la banque française en particulier méritent un détour analytique pour juger de la cohérence de leur univers concurrentiel. Dans ce domaine, ce qui paraissait novateur il y a dix ans en France est aujourd'hui considéré comme un truisme : la concurrence ne s'exerce pas dans le secteur bancaire comme dans le secteur industriel sur le modèle duquel s'est construite la méso-économie. Omniprésence de «produits joints», absence de brevets et, plus généralement, de barrières à l'entrée en matière d'innovation, structure (et même comportement) sous contrôle étroit des Pouvoirs Publics : il n'est pas étonnant que l'arme tarifaire soit utilisée de manière biaisée dans ce secteur. Mais plus encore que les Etats-Unis, où la concurrence s'est déportée au niveau des régions, ou le Japon (mais aussi l'Espagne, l'Italie et, à un moindre degré, l'Allemagne, le Maroc, la Suisse, etc...) où le «jeu de rôle» entre banques privées et Pouvoirs Publics s'est progressivement stabilisé, la France reste un lieu de concurrence que je qualifierais de *biaisée*, voire de *perverse*. Quel autre qualificatif trouver, en effet, quand on observe une industrie :

255

- composée de plus de 300 opérateurs mais dont les dix premiers contrôlent plus des 3/4 du marché,
- où, quel que soit le produit considéré, en quelques mois, la guerre des prix réduit à néant l'avantage comparatif que procure l'innovation,
- qui, au lieu d'organiser la migration d'un produit arrivé à maturité à un autre, livre aux «golden boys» la fonction d'innovation et aux «hommes en complet gris» la fonction de maître de cérémonies en matière de mode (car il s'agit bien souvent de cela), dictant les migrations d'un produit à un autre sans toujours tenir compte des risques potentiels que comportent de telles migrations.

Quiconque a observé le jeu de la concurrence dans les différents secteurs d'activité économique ne peut qu'être frappé par la spécificité bancaire. Alors que l'oligopole pétrolier jouit d'une image de concurrence effective qui mystifie même parfois les Pouvoirs Publics, les banques paraissent bien candides, qui sont accusées des pires méfaits de la cartellisation alors que le «dumping» y est la seule vraie règle du jeu. Comment expliquer cette concurrence perverse ? Par la proximité des Pouvoirs Publics (que la nationalisation n'a pas véritablement renforcée

mais a sûrement confortée) ou par la faiblesse des barrières à l'entrée et à la sortie : la concurrence serait d'autant plus «destructrice» que le marché bancaire est, au sens de Baumol, «contestable»⁴⁸ ? Sûrement. Mais aussi -et, à mes yeux surtout- par l'absence de sanction que la «sécurité de place» institue en règle de conduite. Sans risque de dépôt de bilan, il n'existe pas de pression à la rentabilité effective et donc à la mise en oeuvre d'une politique de produit et de prix digne de ce nom. Faut-il pour autant sacrifier la sécurité de place sur l'autel de l'efficacité ? Malgré les charmes apparents de cette solution, le jeu ne semble pas, en ces périodes troublées, en valoir la chandelle. Tout au plus faut-il chercher les moyens d'une meilleure prise en compte des contraintes de la concurrence. La privatisation, si elle ne s'arrête pas aux frontières du juridisme, peut constituer un premier pas dans cette direction. Mais ce premier pas ne sera pas suffisant. Seule l'impulsion des Pouvoirs Publics pour réintroduire une «workable competition» peut, à terme, se révéler payante. Et, dans ce domaine, aucun dossier n'a de valeur plus exemplaire que celui de la rémunération des dépôts à vue⁴⁹.

256

Ah quel beau dossier que celui de la rémunération des dépôts à vue ! Tel le monstre du Loch Ness, il fait la Une de la presse (spécialisée souvent, mais aussi Grand Public parfois) puis, les différentes parties prenantes ayant épuisé leur stock d'arguments et aucune décision n'ayant été prise, le dossier se referme de lui même et replonge aux tréfonds de la conscience collective (pour mieux émerger quelques mois ou quelques années plus tard). L'avantage des joutes oratoires et scripturales auxquelles ce débat donne lieu périodiquement est que, aujourd'hui au moins, tous les arguments sont sur la table. Les partisans de la rémunération font valoir que ce particularisme français est de plus en plus anachronique dans une Europe en cours d'unification. Par ailleurs, en période de taux d'intérêt élevés (bien que décroissants), la non-rémunération constitue une véritable injustice sociale pour ceux (de moins en moins nombreux, certes) qui n'ont pas encore découvert les charmes de la Sicav monétaire. Enfin, et c'est là le plus important, la rémunération des dépôts permettrait enfin la

48 W. Baumol, J. Panzar, R. Willig «Contestable markets and the theory of industry structure», Harcourt Brace, 1982.

49 Que cela soit clair dès le départ : en matière de tarification, tout ne doit pas être ramené au débat sur les moyens de paiement. Dans une tribune particulièrement stimulante (Option Finance, Octobre 1993), G. Maarek notait la précarité du système actuel de tarification des crédits. Les marges actuelles, calculées dans le cadre d'une économie inflationniste et majoritairement financée par des crédits à taux fixes, sont parfaitement inadaptées pour prendre en compte les risques que courent aujourd'hui les banques. Mais, outre que des progrès ont déjà été faits pour relaxer les contraintes qui pèsent sur les banques dans ce domaine, l'enjeu n'est pas ici, me semble-t-il, d'ordre existentiel comme c'est le cas pour les moyens de paiement.

tarification du chèque. Or, cette tarification est doublement indispensable : elle l'est pour les banques, qui ont de plus en plus de mal à endiguer cette marée scripturale (qui pour n'être plus montante n'en est pas moins très haute), mais elle l'est aussi pour les entreprises, agents peu utilisateurs de ce moyen de paiement mais qui «paient» pour les ménages, émetteurs de chèques de plus en plus nombreux et de montants de plus en plus petits, sans que la monétique, malgré son développement accéléré, ait pu enrayer la tendance⁵⁰.

Face à ces arguments qu'ils contestent (en particulier ceux ayant trait à la tarification, réforme incontournable qui ne nécessite *a priori* aucune concession sur la rémunération de l'épargne), les opposants à la rémunération font valoir tout d'abord les risques inflationnistes qu'une telle mesure présenterait. Par ailleurs, ils ont beau jeu de mettre en avant «leur» injustice sociale, la rémunération risquant d'être introduite de manière trop sélective. Enfin, «*last but not least*», la concurrence destructrice à laquelle se livrent les banques aurait tôt fait de faire grimper les taux de rémunération et donc les risques d'implosion pour le secteur bancaire. 1300 milliards de Francs rémunérés au TMM cela nous amène à 20 F le chèque pour équilibrer les deux plateaux de la balance...

Le mérite des débats trop longtemps menés est que, les arguments s'annulant, seule la réalité permet de trancher. Or qu'en est-il de la réalité ? Sur le terrain, les banques ont fait de réels progrès en matière de tarification. La diversification, en introduisant une nouvelle relation de clientèle, les y a aidées. Ce qui prouve à la fois que la tarification bancaire est acceptable sous certaines conditions et, *a contrario*, que la tarification des chèques est, sur un plan global, moins indispensable. Du côté de la rémunération, les Sicav monétaires ont poursuivi leur grignotage des dépôts à vue et du Livret A réunis. La seule hérésie économique nouvelle en matière de rémunération a été l'introduction du concept de «taux garanti» qui ne fait qu'accréditer la thèse d'une banque sans compte

50 Puisque cet article vise à mettre en lumière des pistes de recherche encore insuffisamment explorées, il convient de mentionner tout l'intérêt qu'aurait, pour une politique de tarification bancaire cohérente, un retour sur la théorie des prix -qui s'est, au niveau empirique, trop longtemps cantonnée à l'analyse des activités dites productives, c'est-à-dire strictement industrielles. N'y a-t-il pas des éléments de réflexion à rechercher (notamment sur les effets de seuil) dans l'étude de la «tarification optimale» qui a fait les beaux jours des économistes de l'énergie ? Dans un autre registre, il va de soi que la comptabilité analytique, malgré d'incontestables progrès récents, a insuffisamment fait son chemin dans la pratique bancaire. On se heurte là au lancinant -mais incontournable- problème de définition du produit bancaire (et de ses «inputs»), mais cela ne constitue en rien une excuse. Et, par ailleurs, mutatis mutandis, nul doute que la poursuite de la politique de diversification bancaire passe par une meilleure connaissance du coût caché des activités para-bancaires.

d'exploitation⁵¹. Quelques évolutions donc mais pas de véritable progrès : le débat reste entier. Pour essayer de faire avancer celui-ci, il faut distinguer l'énoncé des principes et leur mise en oeuvre. Sur le plan des principes, comme je l'ai déjà écrit à plusieurs reprises, le point de départ est celui de la tarification. Son absence est porteuse de tant de comportements pervers qu'elle doit être instaurée et, pour faire accepter cela, une certaine forme de rémunération est indispensable. Ce qui était vrai en 1986 l'est *a fortiori* en 1994 avec des taux d'intérêt plus faibles (et donc des risques a priori moins grands pour les comptes d'exploitation bancaires). Reste maintenant, et c'est le plus délicat, à définir les modalités de mise en oeuvre d'une telle réforme. Sur ce point, il faut, me semble-t-il, «surveiller et punir». Bref, il faut que les Pouvoirs Publics interviennent. Si on laisse les banques agir sans «garde-fous», compte tenu du jeu actuel de la concurrence bancaire, on risque soit une neutralisation des initiatives soit, plus grave un dumping qui amènera les banques à se faire «hara kiri». Il faut donc «cadrer» la mise en oeuvre de la rémunération des dépôts à vue. Il faut d'abord affirmer par tous les moyens (ce qui va de la campagne d'information à la «concertation de place», afin d'éviter l'arme inesthétique -sinon inefficace- de la réglementation) qu'une rémunération sans contrepartie exorbitante ne peut être que faible. Il faut ensuite probablement interdire certaines pratiques et, notamment, des conditions de rémunération trop inégalitaires. Mais surtout il faut *programmer* l'introduction d'une telle réforme. Pourquoi ne pas se donner cinq ans pour arriver à un nouvel équilibre du système de paiement français ? Dès lors qu'il y a programmation, *ipso facto*, le champ des réformes possibles s'élargit. Pourquoi ne pas alors fonder un nouvel équilibre du système de paiement français sur la rémunération des dépôts, sur la tarification des chèques mais aussi sur la disparition du «float», cet autre trait caractéristique -et peu recommandable- de la «spécificité bancaire française»⁵² ? Pourquoi, en effet, ne pas profiter de l'occasion pour établir un équilibre financier à trois pôles,

51 Une remarque s'impose ici. Les aberrations du jeu concurrentiel propre au secteur bancaire ne sont pas la seule cause de ses errances tarifaires. Outre le rôle prééminent joué par les Pouvoirs Publics dans ce domaine, l'inversion de la courbe des taux a aussi sa part de responsabilité. En déconnectant la rentabilité du risque que de comportements pervers celle-ci n'a-t-elle pas provoqués...

52 Rares, en effet, sont les phénomènes comme le «float» qui pèsent autant financièrement et qui sont si peu connues des agents économiques sur qui ce poids financier pèse le plus. Le «float» est une perversion héritée d'un temps où la tarification ne pouvait être qu'opaque. Autres temps, autres moeurs ? Pas si sûr car ce qui importe c'est l'équilibre d'ensemble du système de paiement. S'il faut repousser de quelques mois, voire de quelques années, ce qui n'est qu'un *diktat* de la Cour de Cassation et que, grâce à cela, cet équilibre d'ensemble soit préservé, il ne faudrait pas, à mes yeux, hésiter. Là aussi, la planification semble être le meilleur gage d'une modernisation non suicidaire.

permettant ainsi à trois archaïsmes de disparaître progressivement plutôt que, comme aujourd'hui, de se conforter les uns les autres ?

VI - L'incontournable défi social

«Dans un secteur comme le secteur bancaire où les brevets n'existent pas et où l'intensité capitalistique est encore faible, la capacité concurrentielle dépend essentiellement, sinon exclusivement, de la qualité des hommes et des équipes. C'est de la capacité à mobiliser son personnel que dépendra l'évolution de la part de marché de chaque réseau, et c'est de la qualité des personnels bancaires dans leur ensemble que dépendra la capacité de cette profession à résister aux pressions extérieures et à s'implanter sur de nouveaux marchés». ⁵³

Dès 1985, le diagnostic était facile à établir. Mais dès 1985 aussi le verdict ne pouvait qu'être sévère : «le problème social n'a *jamais vraiment été abordé* par les partenaires sociaux dans le secteur bancaire... Certaines banques se sont, certes, efforcées de moderniser leur politique sociale. Cet effort reste toutefois limité au regard des défis qu'il convient aujourd'hui de relever. Le diagnostic de la profession (selon lequel un non renouvellement partiel des départs et un effort mesuré de formation devrait permettre une adaptation aux nouvelles conditions de croissance) est erroné. La poursuite de la modernisation du secteur bancaire passe par la redéfinition du «contrat social» qui a été signé à la fin des années 60 dans cette profession». ⁵⁴

259

Il ne faut jamais l'oublier : l'industrie bancaire, en France peut être encore plus qu'ailleurs, est une *industrie de main-d'oeuvre*. Et, surtout, de *main-d'oeuvre faiblement qualifiée*. Comme cela a déjà été évoqué, sans lois Debré il n'y aurait pas d'industrie bancaire en France. Mais, appliquées dans le cadre d'une économie, certes en croissance rapide mais, à la fois dotée d'un marché du travail relativement inélastique et de fortes disparités concurrentielles au sein du secteur financier, les lois Debré ont forgé un «contrat social bancaire» de nature perverse. Ce «contrat social» était en effet caractérisé par :

- une embauche rapide de salariés très faiblement qualifiés. Même un secteur comme le BTP n'a jamais connu un niveau de sous qualification aussi durablement marqué ⁵⁵,

⁵³ O. Pastré, *op. cit.*, page 215

⁵⁴ *Ibid.*, page 215

⁵⁵ J'ai toujours en tête les chiffres d'une enquête, certes ponctuelle, réalisée en 1985 dans quelques grandes banques françaises d'où il ressortait que 4 % des salariés de moins de 35 ans (et 2 % seulement des cadres commerciaux...) disposaient d'un diplôme d'enseignement supérieur. Si les flux se sont complètement transformés depuis cette date, reste malheureusement le poids des stocks.

- un consensus social certes exemplaire mais obtenu à coup de dérives salariales et de concessions sur l'organisation du travail. Même les agents de la Banque de France ne bénéficiaient pas de certains privilèges qu'offrait la convention collective des banques.

Tant que le métier de banque restait à l'abri de toute innovation, cette «taylorisation sans taylorisme» (puisqu'il n'y avait ni salaire au rendement) pouvait apparaître efficiente puisqu'elle nourrissait une guerre des parts de marché sans véritable sanction en termes de rentabilité. Le système pouvait non seulement perdurer mais aussi s'extraire progressivement des règles de droit commun : à un système de formation autonome s'ajoutait ainsi un système de retraite spécifique. Le particularisme du secteur bancaire (et de quelques autres secteurs abrités) allait, sur le plan social, fonder l'«exception française»⁵⁶. Lorsque la crise et l'innovation financière qui l'accompagne vont faire irruption au début des années 80, les jeux étaient déjà faits. De ce point de vue, les banques ont été extrêmement méritantes car elles ont, tout au long des années 80, essayé, seules, de sortir d'une impasse sociale vers laquelle les Pouvoirs Publics les avaient, au long des deux décennies précédentes, insensiblement «aiguillées». Tout a été tenté ou presque : embauche de jeunes qualifiés mais juxtaposition et non fusion de ces deux cultures ; accélération des départs en retraite mais gonflement corrélatif de l'encadrement de direction surpayé du fait de la pyramide démographique de la profession ; contrôle de l'évolution salariale mais effet d'éviction des jeunes les plus qualifiés pour les métiers bancaires de base ; sursalaires de certaines qualifications mais ségrégation accrue pour ces rares (et si fragiles...) «golden boys». Dans la foulée de l'innovation financière, l'innovation sociale s'est généralisée pour tenter de moderniser le secteur sans toucher aux règles fondamentales du consensus social d'antan. On est arrivé aujourd'hui, me semble-t-il, au terme de ces tentatives réformistes.

Les données de base objectives restent plus que préoccupantes : qualification insuffisante compte tenu de l'évolution du métier, impossibilité d'effectuer certains recyclages (de l'administratif au commercial notamment), démographie sectorielle durablement pénalisante. La poursuite des réformes partielles va rapidement trouver ses *limites*. La maîtrise de la masse salariale est, à configuration de l'organisation du travail inchangée,

⁵⁶ De manière, certes, un peu caricaturale, on peut considérer que les multiples dégraissages industriels des années 70 et 80 ont financé, pour partie au moins, la stabilité des effectifs et la progression du pouvoir d'achat dans le secteur bancaire. Une forme moins connue mais non moins pernicieuse de la «déconnexion» entre économie financière et économie réelle,

parvenue à son terme⁵⁷. Par ailleurs, la réduction des effectifs ne constitue pas une solution en soi dans un secteur qui, potentiellement, est aussi créateur d'emplois. Enfin la réforme du système de formation, qui paraît indispensable, sera longue à mettre en oeuvre et masque une bonne partie des problèmes. Ce qui est le plus grave c'est que, faute d'un véritable «aggiornamento»⁵⁸, la non-reconnaissance d'une crise sociale dans le secteur bancaire ne peut qu'induire des *comportements irrationnels* voire pervers. Une pression en faveur de la diversification, un arrêt des investissements de rationalisation ou, plus simplement, un ralentissement de la baisse des taux débiteurs par rapport à celle des taux du marché sont autant de tentations que peut avoir l'industrie bancaire pour éviter d'affronter sa crise sociale. Non seulement aucune de ces solutions ne paraît, en elle-même, suffisante mais au moins deux d'entre elles ont des conséquences sociales négatives pour le reste de l'économie. Le «point mort» est un juge de paix inflexible. Prenons garde que ce «point mort», qui corsète les banques françaises et constitue peut être leur véritable talon d'Achille face à la concurrence étrangère, ne fasse du secteur dans son ensemble un véritable «poids mort».

Il va donc falloir *globaliser* le problème et esquisser (malheureusement très vite car le temps presse) les contours d'un *nouveau contrat social* pour l'industrie bancaire. Avant de tracer quelques sillons permettant de délimiter les contours de ce nouveau champ social, je voudrais revenir sur l'importance qu'a la variable sociale dans ce secteur. A mes yeux, le secteur bancaire est celui où s'applique aujourd'hui le mieux la théorie de l'*«efficience-X»* formulée (mais peut être insuffisamment développée) par Harvey Leibenstein⁵⁹. Le point de départ de Leibenstein est la remise en cause de la théorie selon laquelle l'efficacité économique (aussi bien au niveau micro qu'au niveau macro) est liée à l'optimisation de l'allocation

57 On serait même tenté de dire que les banques ont fait preuve de plus de fermeté dans le domaine de la masse salariale que dans certains domaines comme l'informatique. Si l'argument avancé pour justifier ces investissements d'ordre technologique tenait justement à la réalisation de gains de productivité, la mise en oeuvre de ceux-ci laisse à penser que les banquiers, hommes d'idées plus que de techniques, se sont, plus encore que les industriels, laissés prendre par le «mirage informatique».

58 Ou d'une «nuit du 4 août», pour reprendre l'expression récemment utilisée par Robert Boyer pour qualifier, au plan macroéconomique, le besoin de transformation du rapport salarial fordien. Voir, aussi, R. Salais et L. Thévenot : «Le Travail : Marchés, Règles, Conventions», *Economica*, 1986.

59 H. Leibenstein : «Allocative efficiency vs X-efficiency», *American Economic Review*, June 1966, pages 392 à 416. A ma connaissance, la seule tentative d'application de la théorie de l'*«efficience-X»* au secteur bancaire est celle de A. Berger et D. Humphrey : «The dominance of inefficiencies with scale and product mix economies in banking», *Journal of Monetary Economics*, Août 1991. Comme prévu, les conclusions des auteurs mettent en avant l'organisation du travail comme facteur clé d'explication des différentiels de productivité dans ce secteur.

des ressources. Concluant, à partir de nombreux tests économétriques, à la faible contribution de cette optimisation à la croissance, l'auteur montre que, dans de très nombreux cas, d'importants gains de productivité peuvent être enregistrés sans que les modalités d'allocation des facteurs soient modifiées. C'est l'ensemble des éléments contribuant ainsi à l'amélioration de l'efficacité productive que Leibenstein regroupe sous le terme d'«*efficacité-X*». Leibenstein passe en revue les principales dimensions de ce «nouveau» type d'efficacité. Il souligne ainsi les potentialités du salaire au rendement, des différentes méthodes de contrôle du travail de production ou de sélection de la main-d'oeuvre ainsi que de la baisse de la durée du travail. Ayant essayé de mesurer l'impact de chacune de ces modifications dans la mise en oeuvre des facteurs de production, Leibenstein conclut : «les données collectées semblent suffisamment convaincantes pour qu'il soit possible d'avancer que l'«*efficacité-X*» existe et qu'elle joue fréquemment un rôle plus important que l'efficacité allocative.»

Il est clair que l'«*efficacité-X*» est difficile à mesurer dans une entreprise et, a fortiori, dans un secteur. Il, n'en est pas moins clair que dans des secteurs où le taylorisme a constitué le *mode dominant d'organisation du travail* et où les possibilités de croissance de l'efficacité allocative approchent de leurs limites, la rationalisation de l'organisation du travail devient le principal vecteur d'amélioration de la productivité. Cela dépasse très largement le secteur bancaire : l'ensemble des secteurs qui se sont structurés sur la base du taylorisme de bureau sont concernés. Là où la banque (et peut être l'assurance) se distingue, c'est par le retard pris, en raison à la fois de la profitabilité du secteur (qui a permis de différer certains ajustements) et de la rigidité de l'organisation du travail (fille de l'organisation professionnelle et des Trente Glorieuses).

Comment optimiser l'«*efficacité-X*» dans le secteur bancaire ? La réflexion théorique ouvre des pistes pour la mise au point de solutions pratiques.

D'abord elle désigne au regard un champ d'investigation pour lequel la science économique appliquée a fait preuve d'une coupable négligence : la *mesure de la productivité* dans les secteurs de production immatérielle⁶⁰. Cette négligence qui confine à la lâcheté n'a même pas pour justificatif l'absence de normalisation du travail bancaire. Certes surgit comme toujours le problème de la définition du produit bancaire (qui n'est net que dans les livres de comptes...). Mais, là plus qu'ailleurs, la taylorisa-

⁶⁰ Le seul effort de synthèse fait en la matière - effort remarquable mais qui ne prendra de signification véritable que s'il est prolongé par de nouveaux programmes de recherche - est celui réalisé par le Conseil National du Crédit : «*La mesure de la productivité dans les établissements de crédit*, 1990.

tion a introduit une normalisation des tâches qui permet, sinon facilite, une certaine forme de mesure. Deuxième conséquence, la théorie de l'«*efficience-X*» retire au licenciement son rôle de variable d'ajustement. Le licenciement, comme résultat de dysfonctionnements dans l'efficacité allocative, n'a plus aucun sens dans le secteur. Le licenciement n'a de sens et de justification - et, à ce jour, la justification n'en est que plus forte - que dans le cadre *de la mise en oeuvre d'un nouveau mode d'organisation du travail*. Mais surtout ce que l'on peut lire en creux dans les travaux consacrés à l'«*efficience-X*», c'est la nécessité d'un *remodelage global* de l'organisation du travail dans le secteur bancaire. Le temps des réformes partielles est révolu. Seule une remise en cause complète du cadre institutionnel de «*mise au travail*» permettra d'éviter la «*purge sociale*» (les licenciements massifs d'une main-d'oeuvre, productive certes, mais inadaptée aux nouvelles normes de technicité) à laquelle ont eu recours de nombreux secteurs industriels soumis aux mêmes contraintes de compétitivité.

Quels peuvent être les termes d'une telle remise en cause ? Première (et peut être unique) certitude : la seule chance du secteur tient à la multiplicité des variables sur lesquelles on peut jouer. Parmi celles-ci, il convient de distinguer les variables secondaires des variables principales. Secondaires, certaines variables peuvent l'être parce que leur poids relatif est, lui même, secondaire. C'est le cas, par exemple, pour la mobilité géographique. Variable plus importante pour les banques moyennes, elle ne permet, globalement, que de déplacer les contraintes et ne résoud en rien le problème du niveau de technicité du personnel bancaire. Mais il est certaines variables qui me paraissent secondaires aussi parce qu'elles ne peuvent être actionnées qu'à la marge. C'est le cas, me semble-t-il, de la formation. Que n'a-t-on pas dit du potentiel qu'offrait la formation bancaire ? Le poids très important des charges de formation dans le secteur (le double de la moyenne nationale) ne doit tromper personne : il correspond à un refus réitéré de socialiser ces coûts en organisant un meilleur partage des tâches avec l'Éducation Nationale (comme pour les retraites : pourquoi partager les coûts puisqu'on peut les assumer seul ?) et il correspond aussi à la sous-qualification de départ des personnels de la profession. Certes il est encore des progrès possibles en matière de formation bancaire et ceux-ci seront d'autant plus payants que le mouvement de diversification se ralentira et que des synergies seront cherchées entre services (ou filiales) d'une même banque. Mais les progrès dans ce domaine ne sont pas à l'échelle des enjeux globaux. D'abord parce que la réforme du système de formation bancaire est une oeuvre de longue haleine mais aussi et surtout - ayons le courage de le dire - parce qu'une partie encore trop importante des effectifs bancaires libérés par l'informatisation n'est pas «*recyclable*» - au moins à un coût financier acceptable - dans les

segments créateurs d'emploi. Les difficultés que présente la formation d'un salarié à Bac - 2 sont d'autant plus grandes (ce que soulignent tous les rapports scientifiques sur le système éducatif) que l'on cherche à transformer un technicien administratif en cadre commercial.

Sans trop s'illusionner donc sur les potentialités de la mobilité et de la formation, il reste encore suffisamment de variables pour arriver à forger un nouveau contrat social. J'en vois au moins quatre :

1) les licenciements⁶¹

Commençons par la «variable» qui paraît socialement la plus injuste. Face aux difficultés (voire à l'impossibilité) de recyclage d'une partie du personnel bancaire, des licenciements sont inévitables. Ils sont le plus sûr garant des possibilités de création d'emploi dans le secteur. Par ailleurs, si les autres variables sont utilisées efficacement, on peut avoir l'assurance qu'ils resteront marginaux si, par ailleurs, ils sont mis en oeuvre rapidement (tout retard dans ce domaine a un coût global qui dépasse largement le coût financier). Donner un chiffre global n'a guère de sens mais tous les spécialistes s'accordent à considérer que les progrès à venir de l'informatisation devraient encore permettre de supprimer, à l'horizon de 3 à 5 ans selon les banques, le tiers des tâches administratives. Ceci constitue un plafond qu'aucune autre poche de sous productivité ne semble susceptible de relever⁶².

264

2) la variabilité des rémunérations

Il ne reste presque plus rien à faire en matière de masse salariale globale, de très importants efforts ayant déjà été consentis au cours des dernières années. La seule marge de manoeuvre se trouve du côté de la variabilité, facteur à la fois de motivation et d'intégration progressive des embauches à venir. Cette marge de manoeuvre est d'autant plus importante qu'une meilleure spécification des métiers bancaires facilitera son

⁶¹ Il va de soi que consacrer seulement quelques lignes à un problème aussi grave que les licenciements est insatisfaisant. Les modalités pratiques de mise en oeuvre des départs auront un rôle essentiel à jouer. Il est, malheureusement, à craindre que de nombreuses «cartouches» aient déjà été utilisées dans ce domaine.

⁶² Une récente enquête d'Arthur Andersen citait le chiffre de 250.000 emplois «menacés» dans le secteur bancaire au niveau européen, soit 10 % environ des effectifs. Ces grandes enquêtes globalisantes ont l'immense mérite, quand elles sont bien faites, de fixer des ordres de grandeur mais, simultanément, elles souffrent d'un triple défaut. Outre qu'elles constituent un «chiffon rouge» n'offrant aucune sécurité scientifique à ceux qui le brandissent, elles gommant les disparités entre réseaux (et, dans ce cas, entre pays) et elles passent sous silence les créations d'emploi dont l'importance relative (très grande dans le cas de la banque) conduit à sous-estimer les mutations indispensables. L'effet contraire des malencontreuses analogies sidérurgiques...

utilisation et qu'elle constitue en elle-même un puissant facteur de gain de productivité⁶³.

3) la variabilité de la durée du travail

C'est là une marge de manoeuvre qui, globalement, a été insuffisamment utilisée. Celle-ci est d'autant plus difficile à utiliser que la réduction du temps de travail doit s'effectuer dans le cadre d'un allongement progressif de la durée d'ouverture des guichets, tendance que l'organisation du travail, au niveau de la société dans son ensemble, rend inéluctable. C'est là où les organisations syndicales - des salariés mais aussi du (ou des) patronat(s)... - ont le plus d'effort d'imagination à consentir. C'est là où le lien avec la gestion prévisionnelle, non pas tant des effectifs que des carrières, devrait être renforcé. Quelle qu'en soit la forme (temps partiel, temps partagé,...), la réduction du temps de travail constitue la variable clé pour éviter que les pressions concurrentielles obligent à donner un poids excessif aux licenciements.

4) la sécurité enfin

Thème insuffisamment traité. Dans une période de crise, la sécurité doit être développée, tout particulièrement dans le secteur bancaire. Cela concerne la sécurité physique des salariés, mais cela devrait concerner aussi la sécurité juridique des personnels. Dans une période où les contrôles internes se renforcent, où le «back-office» et l'inspection prennent leur revanche - justifiée par les excès antérieurs - sur le «front-office», les salariés de banque doivent disposer d'une protection juridique sur laquelle les organisations syndicales, là aussi, se sont insuffisamment penchées. La sécurité est aujourd'hui - c'est regrettable mais c'est normal - trop exclusivement réduite à la sécurité de l'emploi. Dans un univers financier durablement incertain, la sécurité ce devrait être demain, d'abord et avant tout, la sécurité des conditions de travail. Les accidents de travail ne se résument pas, tant s'en faut, dans un secteur comme la banque, aux accidents matériels...⁶⁴

265

⁶³ Sans que puisse constituer une solution miracle - il n'en existe malheureusement pas - l'épargne salariale pourrait jouer un rôle autre qu'instrumental dans la définition de nouvelles règles de rémunération du travail bancaire. Le secteur bancaire, caractérisé par des salaires souvent supérieurs à la moyenne et généralement stables, pourrait constituer un terrain privilégié d'extension de cette forme, à la fois ancienne et nouvelle, d'association du capital et du travail qui est une des rares (avec l'épargne pour la retraite et l'épargne pour le logement) à être une source nette d'épargne à long terme.

⁶⁴ Je suis conscient de la faiblesse de mon analyse en matière de sécurité bancaire. Cette faiblesse témoigne de l'insuffisance des travaux académiques et professionnels consacrés à ce thème. La seule certitude dont je dispose est que la géographie des risques bancaires, qu'il reste à dessiner, doit s'adapter à l'évolution de la topographie des nouveaux métiers de la Finance.

Ces différentes variables d'ajustement sont présentées ici trop brièvement. Leur présentation n'a d'autre but que de montrer que des solutions existent, que ces solutions peuvent être (et doivent être) combinées et que de leur combinaison peut, peut être, se dégager un nouveau consensus social. Ceci ne sera possible toutefois qu'à une double condition :

- que les organisations syndicales élargissent très substantiellement le cadre de leur réflexion. Il est clair que la variable clé sera, demain, l'organisation du temps de travail et que le débat sur les 32 heures n'a fait que rendre ridicules des solutions qui sont pourtant incontournables⁶⁵.

- que les Pouvoirs Publics s'abstiennent d'intervenir si conflit ponctuel il y a, que cela se passe dans le secteur public comme dans le secteur privé. Ayant contribué à forger un consensus social pervers, ceux-ci seraient mieux inspirés en s'abstenant d'intervenir dans la conception d'un nouveau pacte.

Des syndicats imaginatifs et des Pouvoirs Publics non interventionnistes dans les affaires bancaires, est ce trop demander ? Peut être mais l'enjeu est à la mesure des «sacrifices» qui sont requis. Le secteur bancaire reste un des secteurs où les créations potentielles d'emploi sont les plus nombreuses. Une génération entière de diplômés reste aujourd'hui aux portes de la Finance. Or, c'est avec eux que l'on pourrait diversifier prudemment l'offre de services, aux entreprises aussi bien qu'aux particuliers. La banque c'est tout, sauf la «sidérurgie de demain» pour reprendre une expression plus que maladroite qui avait fait florès en son temps. Il ne s'agit pas d'un secteur en voie de réfaction et de délocalisation. Il s'agit d'un des secteurs dont le potentiel de développement est le plus grand, et ce, à relativement court terme. Si une comparaison sectorielle devait être faite, c'est bien plutôt avec le secteur du service en informatique qu'il faudrait la faire. Dans ce secteur, comme dans la banque, on est passé de la taylorisation (rappelons nous les services de saisie et les armadas de programmeurs) à la vente de services à valeur ajoutée. Dans ce secteur, comme dans la banque, il est des métiers qui sont, aujourd'hui encore, menacés : la distribution informatique (hors constructeurs) a-t-elle ainsi encore un avenir aujourd'hui ? Ceci posé, il n'en reste pas moins vrai que l'industrie française des services informatiques reste parmi les plus performantes et les plus exportatrices au monde et que, la purge actuelle une fois effec-

65 Allons un peu plus loin : dans ce domaine, la négociation d'entreprise trouve rapidement ses limites. Tactique ou stratégie ? Nolens ou volens ? L'échelon professionnel a, dans le passé récent, trop souvent été «squeezé» dans le domaine social. Certes le niveau microéconomique doit être privilégié dès lors qu'il y a exemplarité ou qu'il s'agit d'adaptation à un contexte spécifique. Mais qui pourrait croire qu'un véritable «pacte social» soit signé sans un cadrage serré au niveau professionnel ?

tuée, le secteur constitue un des - rares - atouts dont nous disposons pour lutter contre le chômage des jeunes qualifiés. Pourquoi n'en serait-il pas de même pour l'industrie bancaire⁶⁶ ?

VII - Conclusion : l'industrie bancaire française de demain

Que de chemin a été parcouru depuis à peine 30 ans par le système bancaire français ! D'une banque sans guichet à une banque vernaculaire, d'une banque sans produit à une banque «supermarché», d'une banque d'entreprise à une banque sociétale, d'une banque rentière à une banque concurrentielle, d'une banque coloniale à une banque planétaire, d'une banque taylorienne à une banque technicienne, d'une banque mécanographique à une banque télématique. On pourrait continuer ainsi la litanie des mutations en reprenant, une à une, toutes les facettes du métier bancaire. J'ai essayé de mettre en relief tous les écueils que les banques françaises sont ainsi parvenues à éviter sans, toutefois, dissimuler les problèmes rencontrés et les progrès qui restent encore à accomplir.

Peut-on maintenant essayer de se projeter en avant et imaginer ce que sera la banque du XXI^e siècle ? La banque, caméléon économique, se prête mal au jeu de la prospective. Que de lendemains qui chantent, pavés de banque à domicile (et néanmoins conviviale), se sont heurtés à l'obstination des faits, des chiffres et de la crise. Que d'articles écrits pour les grands-messes de l'EFMA paraissent aujourd'hui ridiculement oniriques. Pour éviter ce sort, il faut être modeste et borner son horizon à la décennie. La décennie à venir, elle-même, il n'est pas si facile d'en tracer les contours. Il est de bon ton aujourd'hui, s'amnistiant dès le départ pour toute erreur de prévision (comme si on voulait ne plus répéter les errements du passé), de considérer que l'avenir ne sera fait que d'incertitudes. Le Moyen-Age a bon dos. Au risque d'être contredit par les faits et, pire, de paraître croire encore en la possibilité de planification, on peut essayer de se limiter aux tendances qui sont déjà inscrites dans la réalité d'aujourd'hui. La décennie à venir sera caractérisée ainsi par :

- la *fin de la crise*. Mais la crise quand même. Sans récession plus marquée qu'aujourd'hui mais sans reprise d'une croissance durable et forte.

267

⁶⁶ Malgré l'importance du sujet, il paraît difficile d'esquisser des pistes de recherches concernant la dimension sociale de l'économie bancaire. Peut-être est-ce parce que, malheureusement, le problème ne se pose plus au niveau théorique mais au niveau pratique des modalités de mise en œuvre. Au-delà de la lancinante question de la mesure de la productivité bancaire et du nouveau thème de la sécurité, le seul détour théorique qui me semble indispensable concerne le système de formation de la profession. Mais, qu'il s'agisse de formation interne ou de formation externe, le besoin tient moins ici, me semble-t-il, de l'étude académique que de l'audit.

- l'Europe. Mais une Europe à construire, ballottée entre un marché de plus en plus mondial (malgré quelques prurits occasionnels de protectionnisme) et des conflits, ethniques aussi bien qu'économiques et monétaires, qui traverseront de part en part cette nouvelle unité géopolitique en gestation.

- le retour à l'industrie. Mais sur une base radicalement différente de celle des Trentes Glorieuses. Un dégonflement de la bulle financière mais une recomposition autour des services productifs qui mettront définitivement à bas les vieux schémas communs au marxisme et à l'UIMM.

- un certain renouveau de l'Etat. Mais après une purge dérégulatrice qui est encore loin d'être achevée. C'est là seulement où l'on retrouve l'incertitude. La fin des dogmes et les errements des marchés redonneront à l'Etat une seconde chance, qu'une périlleuse révolution culturelle de ses organisations syndicales lui permettra peut être de saisir⁶⁷.

Et la banque dans tout ça ? La banque est mimétique et, si elle ne réduit pas l'incertitude, elle constitue un fantastique réducteur de tension. A ce titre, la banque est, en France, un agent économique d'autant plus indispensable qu'elle aura su poursuivre sa modernisation. Poursuivre sa modernisation dans l'environnement économique que nous venons d'esquisser, c'est :

⁶⁷ Dernière caractéristique, beaucoup plus diffuse (et beaucoup plus spécifique à la France) : la décennie à venir sera celle du vieillissement de la population. Cette caractéristique a des conséquences très importantes, aussi bien en termes de produits qu'en terme de tarification, Qu'il me soit permis de formuler un voeu dans ce domaine. Les compagnies d'assurance disposent d'avantages comparatifs éminents par rapport aux banques : elles sont bilantiellement plus solides (ah le charme des réserves techniques...) et concurrentiellement moins fragiles (a-t-on remarqué que, contrairement aux banques, les compagnies d'assurance ne sont jugées par leurs clients que lorsqu'intervient un sinistre ?). Le développement de la Banque et de l'Assurance ne doit, certes, pas être présenté en termes strictement conflictuels. Les passerelles entre les deux mondes se multiplient et la modernisation du secteur de l'Assurance, tardive mais aujourd'hui bien engagée, est porteuse de nombreux effets externes positifs pour le secteur bancaire. Il n'empêche : de par la puissance financière des entreprises du secteur et surtout de par le «longtermism» qui est inscrit dans les gènes professionnels de tout assureur, la concurrence risque à l'avenir, sur bien des marchés, de tourner au désavantage des banques, Ce qui est aujourd'hui inscrit dans les faits en matière de captation de l'épargne longue - pour l'épargne nouvelle, une part de marché des assureurs qui est passée de 14 à 30 % entre 1983 et 1992 - pourrait se prolonger et se reproduire sur d'autres marchés (et ce d'autant plus que les assureurs semblent avoir de moins en moins envie de faire de l'assurance et de plus en plus envie de faire de la banque...). Alors qu'il y a 20 ans, les assureurs faisaient timidement leur entrée dans le secteur financier, on peut parfaitement imaginer, à ce même horizon mais à l'avenir, un secteur bancaire - Suez et Paribas compris, ce qui pour un témoin des décennies 60 et 70 est un comble - entièrement contrôlé par les compagnies d'assurance. Ce qui en soi n'est pas critiquable doit provoquer une vigilance accrue de la part des Pouvoirs Publics. Les banques en l'occurrence ne demandent qu'une chose dans la perspective des incontournables réformes que nécessite encore la modernisation du système financier français : qu'une fois bien pesés les avantages comparatifs des deux industries, aucun avantage compétitif indu - ni aucune rente... - ne soit octroyé à l'un quelconque de ces deux piliers de la Finance française.

1) sur le plan des *produits*, passer d'une phase marquée par l'innovation financière et la priorité donnée à la création de produits à une phase marquée par la recherche de valeur ajoutée et par la création de marges.

2) sur le plan des *prix*, passer d'une tarification occulte et largement inégalitaire à une tarification explicite et ciblée.

3) sur le plan *social*, passer d'un gel des embauches et des salaires à une gestion des personnels et des carrières fondée sur la flexibilité interne et, surtout, dans un premier temps, externe.

4) sur le plan *stratégique*, passer d'une banque obéissant (malgré leurs imperfections) aux seules lois des marchés à une véritable banque mixte, à cheval entre le public et le privé⁶⁸, mais aussi et surtout, sachant tirer parti des mérites respectifs des marchés et de l'intermédiation⁶⁹.

5) sur un plan *global*, enfin, passer d'une phase de transition marquée par une modernisation, efficace certes, mais brouillonne à une phase marquée par la maturité et donc par la rationalisation des initiatives du passé.

Notre essai de prospective bancaire peut, sur la base de ce cadrage général, se vouloir plus *normatif*. Si tel est le cas, il convient de commencer par souligner que les banques se trouvent (à nouveau) à la croisée des chemins. Ou plus exactement, la dualité étant, à mes yeux, le maître mot de l'avenir *bancaire*, *les banques se trouvent à la jonction entre deux dualités*. La dualité se retrouve dans les stratégies bancaires : dualité entre «banques à tout faire» et banques spécialisées ; dualité entre banques internationales et banques locales ; dualité entre banques à réseau et banques sans agence. Mais la dualité peut devenir aussi un *mécanisme d'exclusion*, la segmentation des métiers étant relayée par la segmentation des *clientèles*. Dualité au sein de la clientèle des particuliers que toutes les

68 La distinction n'est ici que marginalement d'ordre capitalistique. C'est moins le statut qui est en cause (celui-ci ayant oscillé du privé au public pour revenir, quinze ans après, à son point de départ sans que les changements qu'a connu le secteur puissent lui être directement imputables) que le rôle social de la Banque. A un moment où la libéralisation a distendu, pour une meilleure efficacité globale du système, de nombreux liens de socialisation, les investisseurs institutionnels (au rang desquels figurent les banques), véritables organes d'intermédiation, ont un rôle central à jouer pour organiser la poursuite du recul de l'Etat. Voir, sur ce point, Olivier Pastré : «Les Nouveaux Piliers de la Finance», *La Découverte*, 1992.

69 Le débat consacré, aux Etats Unis, au «gouvernement d'entreprise» («Corporate Governance») trouve ici tout son sens. Arrière petit fils du débat qui a opposé Berle et Means à Galbraith dans les années 50 et 60, ce débat vise à éclairer les droits et les devoirs dans des sociétés dites «anonymes» ou, mieux, «à responsabilité limitée». Ce débat ne peut avoir, en France, le même préambule qu'aux Etats Unis, (pays où les marchés dominent et où les *zinzins*, êtres indifférenciés, n'ont d'autre pouvoir que «le pouvoir de dire non») mais doit servir, dans notre pays, me semble-t-il, à tracer la frontière entre intérêts privés et nécessités collectives. Voir sur ce point, un des rares articles anglo-saxons qui croise, sur ce thème, les préoccupations des pays d'Europe Continentale. J. Franks et C. Mayer : «Corporate Control : a synthesis of the international evidence». *London Business School*, Novembre 1992.

batteries à venir de «credit scoring» et de segmentation vont «parquer» dans des créneaux qui peuvent constituer, si on n'y prend garde, autant de mécanismes d'exclusion. Mais aussi et surtout dualité de la clientèle des entreprises pour laquelle le fossé entre les grandes entreprises et les PME⁷⁰ risque de continuer à se creuser⁷¹. Mais cette dualité d'exclusion se retrouve aussi *au sein des banques*. Dualité entre salariés de la maison-Mère et employés des structures périphériques (de la filiale au travailleur intérimaire en passant par le sous-traitant, la palette des instruments de précarisation est très large). Mais aussi et surtout dualité entre salariés selon leur niveau de formation et de qualification.

Les risques de précarisation sociale se multiplient aujourd'hui dans le secteur bancaire. En poussant à peine le trait on peut ainsi envisager le scénario d'une véritable *fracture* au sein du secteur bancaire. A l'horizon d'une décennie, la France bancaire pourrait être ainsi coupée en deux : d'un côté, des banques techniciennes, soit très petites soit très grandes, offrant à une clientèle d'élite l'ensemble des services à des prix justifiés par la faiblesse du risque mais *facteur de renforcement des inégalités*; de l'autre les «banques à tout faire», retrouvant là le sens initial du qualificatif des personnels de maison, plus chères car prenant plus de risques pour offrir, aux PME et aux particuliers constituant la «masse», des services moins sophistiqués car vendus par des salariés de banque n'ayant pas été sélectionnés pour servir «l'élite». Les guichets de banque se transformant progressivement en bureaux de poste, avec la concentration des risques en plus : le scénario est, certes, un peu caricatural. Mais, tout observateur impartial peut en témoigner : la tendance indiquée se dessine déjà sous nos yeux.

Cette tendance n'est pas inéluctable et surtout elle n'est pas souhaitable. Les mécanismes d'exclusion sont déjà suffisamment nombreux dans la société française pour ne pas en favoriser de nouveaux. L'objectif doit être, au contraire, aujourd'hui de favoriser l'*intégration*. C'est vers cet objectif que les banques françaises doivent tendre. C'est cela qui doit, non pas définir (car ces réformes sont, à bien d'autres égards, indispensables), mais au moins structurer les principales réformes à venir⁷². Celles-ci sont au

70 Quand trouvera-t-on un substitut au «pseudo concept» de PME qui désigne une des voies possibles de la sortie de crise mais recouvre une population trop hétérogène pour donner lieu à typologie effective et, plus encore, à politique industrielle, nécessairement ciblée.

71 Le récent rapport Pèbureau («Épargne stable et financement de l'investissement» Conseil National du Crédit, 1994) est un des premiers à mettre aussi clairement en avant les risques de bipolarisation au sein de la clientèle des entreprises. Sans toutefois, peut être en tirer toutes les conséquences quant à la nécessité de favoriser, même au prix d'incitations fiscales, les fonds propres des petites entreprises.

72 Puisqu'on en est, au terme de cet article, aux hiérarchisations, en matière de recherches, parmi toutes les pistes évoquées, celle visant à une meilleure compréhension de ce qu'est la distribution de produits financiers me semble à la fois la moins explorée et la plus prometteuse.

nombre de quatre définies en creux dans les pages qui précèdent :

- la *transparence tarifaire*, facteur de limitation des rentes et de réduction des subventions occultes. Même si celle-ci doit être obtenue au prix d'une rémunération contrôlée des dépôts à vue.

- la recherche de *synergies* et de *coopérations*, condition de survie pour toutes les banques qui n'ont pas, dès à présent, la taille mondiale. Même si cela doit se payer, pour certains, au prix d'une perte d'indépendance ou, au moins, d'autarcie.

- la *flexibilité du facteur travail* au niveau des statuts aussi bien que des horaires, condition sine qua non pour que l'offre bancaire s'adapte à la demande et que les privilèges des uns ne provoquent pas l'élimination des autres. Même si la recherche d'un nouvel équilibre social doit provoquer des tensions sociales qui, compte tenu de la période et des forces en présence, ne peuvent être que transitoires.

- l'*exportation du savoir-faire bancaire français*, seule façon dans l'ère postérieure à l'Uruguay Round, de relaxer les contraintes, sociales aussi bien que budgétaires. C'est là probablement que l'avenir des banques françaises va se jouer. Il faut donc réfléchir et agir, même si la recherche de débouchés extérieurs doit faire voler en éclat des situations acquises, les exemples de la monétique ou de la gestion d'OPCVM, secteurs dans lesquels la France dispose d'un «leadership» mondial, étant probablement les exemples les plus riches d'enseignement à méditer dans ce domaine⁷³.

271

Dans chacun de ces quatre domaines, on retrouve les risques mais aussi les charmes de ce concept ambivalent qu'est la dualité. Alors que les années 80 ont été celles de la globalisation (géographique aussi bien que des marchés) la décennie à venir sera symbolisée par la *gestion de la dualité bancaire*.

Deux dernières remarques qui se complètent. Tout d'abord, il convient de réaffirmer la *primauté de l'intermédiation* en France. L'intermédiation constitue un fantastique instrument de réduction des tensions. Cette capacité d'amortissement se traduit certes, dans certains cas, par une moindre rapidité de réaction. Mais la période à venir sera moins marquée par l'innovation que par la gestion des conflits et c'est là que l'intermédiation peut apporter un «plus». Deuxième remarque (qui découle en partie de la première) : les réformes dans le secteur bancaire ne se décident jamais de manière unilatérale. Les *Pouvoirs Publics* - au moins en tant que tuteurs puisqu'ils sont de moins en moins actionnaires directs - ont ici un rôle

⁷³ «Transparence», «synergie», «flexibilité», «exportation de savoir-faire» : j'ai bien conscience du caractère éminemment flou de ces «concepts». C'est presque volontaire car c'est bien là l'enjeu. Ces «concepts» sont pertinents mais imprécis. Témoignage d'une réflexion et d'une recherche insuffisamment abouties. Mais preuve aussi que tout espoir n'est pas perdu. Au contraire.

décisif à jouer. Dans le passé, les Pouvoirs Publics ont agi de manière très directe. Jusqu'au début des années 80, les «frères ennemis» que sont le Trésor et la Banque de France ont, peu ou prou (encadrement et sélectivité du crédit aidant) géré en direct le secteur bancaire. Contrairement aux prévisions initiales, les nationalisations ont, de ce point de vue, coïncidé avec un recul de l'intervention de l'Etat. A partir de 1983, une fois le cadre législatif arrêté, l'intervention des Pouvoirs Publics s'est faite sur le mode du «contournement» : «je modernise vos marchés ; à vous de vous y adapter». Cette stratégie s'est révélée payante à ce jour, mais il n'est pas sûr, faute de nouveaux marchés à moderniser, qu'elle soit adaptée à la période à venir. Pour la décennie qui s'ouvre, les Pouvoirs Publics auront moins à *impulser* (c'est à dire à intervenir directement) qu'à *programmer* (c'est à dire à orchestrer). La solution à des problèmes comme la rémunération raisonnable des dépôts à vue passe par ce type d'exercice. Dans le contexte que Blair House porte en germe, ce n'est pas un *Grenelle* (Ministère du Travail) dont les banques ont besoin mais d'un *Martignac* (Commissariat Général au Plan). Confronté à un environnement durablement récessif et à des réformes de grande ampleur à mener, le secteur bancaire peut renforcer son homogénéité relative et tirer profit de sa proximité des Pouvoirs Publics en *planifiant* la poursuite de sa modernisation⁷⁴.

272

Les concepts de coopération et de planification sont peu prisés des élites bancaires actuelles. Elles sont pourtant le plus sûr garant à mes yeux du maintien de la compétitivité d'un secteur que ses pulsions suicidaires ont déjà failli déstabiliser à plusieurs reprises dans un proche passé et qui, pourtant, non seulement est indispensable à la sortie de crise de l'économie française mais encore pourrait constituer un des piliers à venir d'une «nouvelle exception française».

74 Si les Pouvoirs Publics ne peuvent en aucun cas à mes yeux s'exonérer d'une participation aux réformes à venir, l'impulsion et l'orientation de ces réformes ne leur revient pas de manière exclusive. Si la recherche de synergies et l'exportation relèvent au premier chef des entreprises bancaires elles même, les syndicats professionnels ne pourront pas éviter encore longtemps (sous peine d'immobilisme) de se trouver en première ligne en matière sociale et tarifaire.