

Les marges, l'emploi et la démographie

Deux préoccupations pour l'emploi bancaire de l'an 2000 : le coût du travail et le renouvellement des générations.

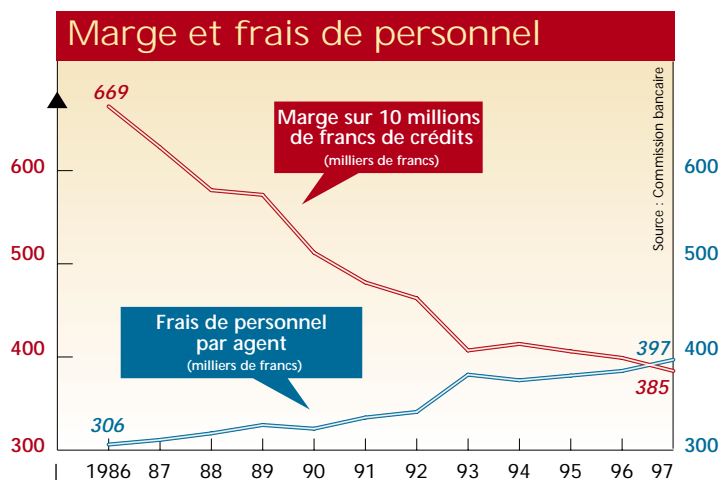


OLIVIER
ROBERT DE MASSY
Directeur des affaires
sociales
AFB

AU MILIEU DES ANNÉES 80, la politique gouvernementale s'est donnée l'objectif de réduire le coût du système bancaire, le fameux «coût d'intermédiation» ; cette politique s'est traduite par une baisse des marges et a ainsi exercé une forte pression sur le prix de revient des banques, composé à 60 % de charges de personnel et donc in fine sur l'emploi bancaire.

LE COÛT DU TRAVAIL :
DÉTERMINANT POUR L'EMPLOI

Le rapport entre les marges et le coût du travail a été modifié (voir graphique ci-dessous). La conséquence de cette évolution s'est déjà traduite dans les effectifs des banques AFB qui ont diminué de 30 000 en dix ans.



LA BAISSÉ DES MARGES a divisé par deux le nombre d'emplois que peut supporter l'activité bancaire traditionnelle. En 1986, 10 millions de francs de crédit procuraient une marge de 669 000 francs finançant ainsi plus de deux emplois ; en 1997 ce même volume de crédit ne génère plus que 385 000 francs de marge ce qui ne permet même plus de couvrir le coût moyen d'un emploi.

Contrairement à l'époque faste de l'encadrement du crédit, le coût du travail est devenu progressivement un facteur déterminant de l'emploi dans le secteur bancaire. Même si, bien sûr, ce n'est qu'un élément parmi d'autres et si son influence est moins automatique que pour des activités à faible valeur ajoutée et à personnel moins qualifié.

Avec l'euro, les nouvelles technologies et la recherche d'une rentabilité satisfaisante dans chaque compartiment d'activité, d'importants arbitrages concernant l'emploi auront lieu dans les prochaines années : choix de sous-traitance, plus ou moins grande automatisation, localisation des activités sans contact physique avec la clientèle et développement de services à la clientèle. Sur ce dernier point, la transparence tarifaire va augmenter la capacité des clients à apprécier les prix et à comparer les offres, comme dans les autres activités économiques.

Il en résulte trois indications pour que les arbitrages soient favorables à l'emploi dans les banques :

- éviter que la loi sur les 35 heures entraîne un accroissement du coût du travail ; c'est l'un des objectifs premiers du projet d'accord de branche sur les 35 heures négocié fin 1998 ;
- privilégier, dans la nouvelle convention collective, les solutions qui contribuent à maîtriser le coût du travail au sens large : il ne s'agit pas que des salaires, mais aussi des autres charges ainsi que des contraintes qui pèsent directement ou indirectement sur le coût du travail ;

■ supprimer la surfiscalité des banques (taxe sur les salaires et contribution des institutions financières) qui, en plus d'être anticoncurrentielle, est un impôt sur l'emploi des salariés.

RÉUSSIR LE RENOUVELLEMENT DÉMOGRAPHIQUE

L'évolution démographique (voir graphique ci-contre) laisse prévoir à la fois l'arrivée d'un grand nombre de salariés à l'âge de la retraite à partir des années 2004-2005 et une augmentation de l'âge moyen des salariés.

La première préoccupation des banques sera de chercher à lisser les départs et les recrutements pour intégrer les nouveaux collaborateurs en assurant la transmission des savoirs et la continuité de fonctionnement des équipes. Dans cette perspective, les dispositifs de préretraites progressives ou totales sont des instruments pertinents

Le nombre des embauches, en tout état de cause, va augmenter, mais leur niveau sera conditionné par :

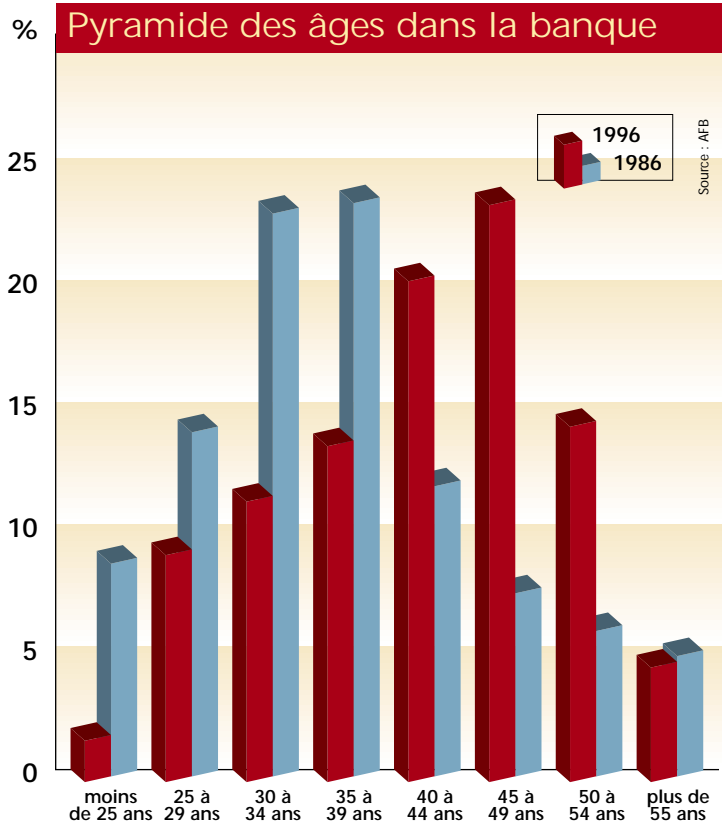
■ la «visibilité» à long terme de l'activité permettant de proposer des carrières dans les entreprises. Si cette «visibilité» n'est pas suffisante pour équilibrer les plans de charges des années 2005 avec des recrutements permanents, il serait

“ Chercher à lisser les départs et les recrutements pour intégrer les nouveaux collaborateurs. ”

opportun de définir des formules de contrat de travail adaptées à des missions temporaires ;

■ les arbitrages les plus favorables à la compétitivité des entreprises ; ne seront-elles pas conduites – on retrouve ici la question du coût du travail – à saisir l'occasion de ces renouvellements pour modifier leurs options concernant l'emploi ? Par exemple, en ce qui concerne les modes de distribution ;

■ la capacité du marché du travail à fournir les compétences dont les entreprises auront besoin ; il sera utile de donner des indications pertinentes pour cela aux systèmes de formation publics et professionnels.



Quels que soient les efforts pour lisser la bosse démographique, l'âge moyen va progresser, probablement plus qu'attendu en raison de mesures générales concernant l'âge de départ à la retraite ; cela pose d'importantes questions concernant la gestion des entreprises : quelles sont les méthodes adaptées à des salariés de plus de 50 ans en termes de formation, de motivation, d'évolution des carrières et de management ?

LA RÉDUCTION DES EFFECTIFS au cours des 15 dernières années, limitant les embauches, a accentué la déformation d'une pyramide des âges due aux recrutements massifs du début des années 70. En 10 ans, l'âge moyen est passé de 36 à 42 ans ; à ce rythme, il sera proche de 50 ans en 2006.

TENIR COMPTE DU CONTEXTE

Par ailleurs, la banque de l'an 2000 va connaître de profondes transformations en raison de l'euro, des nouvelles technologies de l'information et de l'importance croissante du rôle de l'actionnaire. On imagine bien que ces perspectives nécessitent d'adapter les règles sociales spécifiques au secteur – dans le cadre d'un dialogue social qui respecte sa culture et tienne compte de ses habitudes – tant au niveau de la branche professionnelle que des entreprises. C'est l'objet du vaste chantier ouvert par les partenaires sociaux avec la renégociation de la convention collective. ■