

# 1998

## Les défis à relever

### Questions à

#### Lucien Douroux

Directeur général de la CNCA

#### Alain Lambert

Sénateur, Commission des finances

#### Pascal Lamy

Membre du comité exécutif du Crédit lyonnais

#### Jean-Luc Peyrot

Président du Crédit Suisse France

#### Étienne Pflimlin

Président de la Confédération nationale du Crédit mutuel

#### Philippe Pontet

Président de l'Union européenne de CIC

L'année écoulée a été marquée principalement par trois événements dont les répercussions vont se poursuivre en 1998, selon les personnalités du monde financier interrogées par *Banque* : l'Opa sur les AGF qui marque la fin d'un tabou, la crise asiatique et ses conséquences sur l'économie mondiale, et bien sûr l'euro au centre de toutes les préoccupations.

Quant aux performances du secteur bancaire, elles devraient continuer à s'améliorer cette année mais dans une moindre mesure, avec des activités de marché sans doute moins florissantes et une concurrence toujours plus forte au plan domestique, marché frappé par des distorsions de concurrence.

Enfin, le projet des 35 heures est fraîchement accueilli, du fait de son autoritarisme mais aussi parce que beaucoup doutent de son impact positif sur l'emploi. Un point fait l'unanimité : la nécessité de négocier sa mise en place au niveau de l'entreprise.

### — Quel a été l'événement marquant de 1997 pour la place financière ?

**L. Douroux** – L'année 1997 a été marquée par trois phénomènes qui vont impacter fortement la place financière : la concentration des systèmes bancaires nationaux qui s'accélère en France et en Europe. Cette évolution va être plus marquée avec le passage à l'euro, chaque acteur recherchant une taille adaptée au nouveau marché ; l'ère de l'euro a réellement commencé et les acteurs économiques et financiers se mobilisent, les banques en particulier ; la crise asiatique qui se révèle plus longue que prévue. Elle aura na-

turellement des répercussions sur les résultats des banques et sur la croissance française.

**A. Lambert** – J'en citerai trois : les OPA et en particulier celle de Generali sur les AGF ; la crise du système financier japonais et la décision du gouvernement de maintenir le monopole du livret A. Ils ont en commun de montrer la fragilité du système financier français et l'urgence d'une réforme. S'agissant des OPA, il faut y voir la conséquence de la sous-rentabilité chronique des établissements français. C'est la concrétisation de cette situation «d'opéabilité technique permanente» décrite dans le

rapport «Banques» du Sénat, il y a un an. La crise du système financier japonais est intéressante car ce système était proche du nôtre avec, d'une part, un État très décisionnaire et interventionniste et, d'autre part, le dogme sclérosant du «zéro faillite agreement». Or, ce système vient de voler en éclats sans que l'on assiste à des phénomènes de panique des déposants ni à la réalisation du «risque systémique» ; quant à la décision de maintenir le monopole du livret A, elle se passe de commentaire. Faudra-t-il une crise similaire pour réformer notre système financier ?

**P. Lamy** – Les OPA sur les AGF, parce qu'elles sont le signe, désormais visible, de l'existence d'un marché unique européen. Et parce que, du coup, des anticipations sur les évolutions du système financier français vont être modifiées. Même si la banque n'est pas l'assurance.

#### J.-L. Peyrot

- La restructuration des secteurs industriels et financiers, amorcée en 1996 avec l'OPA d'AXA sur l'UAP, s'est poursuivie en 1997 avec les OPA sur AGF, Roussel Uclaf, Casino... ;

### Pascal Lamy

Crédit lyonnais

*«Les OPA sur les AGF sont le signe désormais visible de l'existence d'un marché unique européen»*



**Alain Lambert** Commission des finances

*«Tant que les blocages législatifs et réglementaires n'auront pas disparu, les activités domestiques ne pourront pas générer une rentabilité suffisante»*

De 1996 à l'an 2000, le coût des investissements aura été de l'ordre de 600 millions de francs, dont environ 55 % dans les domaines logistique et informatique ; le reste est réparti entre la formation, la communication et l'action commerciale.

— *Quel est l'impact de la crise asiatique sur votre établissement ?*

**L. Douroux** – Notre filiale Crédit agricole Indosuez qui est présente dans cette zone géographique depuis plus de 100 ans, a une grande connaissance de ces marchés, ce qui lui a permis une certaine prudence dans ses engagements. La banque a, par ailleurs, augmenté ses provisions de précaution pour tenir compte des risques encourus. Après trois trimestres très satisfaisants, et malgré un infléchissement au quatrième, Crédit agricole Indosuez devrait enregistrer une nette progression de ses résultats pour l'année 1997 par rapport à 1996.

La crise asiatique fait, certes, apparaître les faiblesses structurelles des pays concernés, mais ceux-ci repartiront avec, sans doute, une compétitivité accrue, ce qui devrait relancer l'activité de nos implantations.

**P. Lamy** – Tout d'abord, la crise asiatique n'est pas encore totalement derrière nous, il faut donc être prudent. Pour le Crédit lyonnais, nos résultats 1997 sur la zone devraient être analogues à ceux de 1996. Ce qui prouve que notre capacité à sélectionner et à maîtriser nos risques a été bonne, compte tenu de la diversité des métiers que nous exerçons dans la région. Pour l'année prochaine, nous voyons cette zone plutôt comme une opportunité, notamment parce que les marges s'améliorent. Mais cette crise a aussi un impact sur la croissance, que ce soit en Europe, aux États-Unis ou dans d'autres pays émergents.

**J.-L. Peyrot** – Au 31 décembre 1996, les actifs du Groupe Crédit Suisse, en de-

hors des pays industrialisés, s'élevaient à 12,4 milliards de francs suisses, soit 2 % seulement du total des actifs. On peut conclure de ces chiffres que ses effets resteront marginaux.

— *Les résultats des banques vont-ils continuer à s'améliorer en 1998 ?*

**L. Douroux** – Le système bancaire français a su maîtriser les difficultés qu'il a dû affronter depuis le début des années 1990, notamment dans l'immobilier. Cette embellie comporte néanmoins sa part d'incertitude. L'abondance de l'offre, le durcissement de la concurrence, le niveau des taux réglementés font que les marges dégagées restent à des niveaux peu élevés, voire continuent à baisser. La rentabilité moyenne des grandes banques françaises demeure inférieure à 10 %, soit moins qu'en Allemagne mais surtout qu'aux États-Unis et en Grande-Bretagne.

La poursuite de l'assainissement du secteur bancaire et la réduction de la surcapacité actuelle est une des conditions de l'amélioration des résultats des banques.

**A. Lambert** – L'amélioration récente des résultats des banques tient essentiellement aux résultats dégagés par les activités financières et internationales. Est-ce que les éléments qui ont permis cette évolution se poursuivront en 1998 ? Je suis pour ma part assez réservé. Quant aux activités domestiques, tant que l'on n'aura pas fait dis-

paraître les blocages législatifs et réglementaires existants, tels que le «ni-ni», je vois mal comment ces activités pourraient générer une rentabilité comparable à celle de nos concurrents.

**P. Lamy** – Sans doute mais à un rythme moins soutenu qu'en 1997, où tout était orienté dans le bon sens sur les trois premiers trimestres : l'activité mondiale, les marchés, le dollar. Nous n'aurons pas un différentiel d'effets aussi favorables sur 1998 que sur 1997. En ce qui concerne l'activité domestique, je prévois, comme en 1997, une stabilisation du risque, un PNB en légère augmentation, malgré une concurrence acharnée et des frais généraux contenus.

**J.-L. Peyrot** – Selon diverses études, le marché de la gestion de patrimoine privée dans les grands marchés tels que la France, devrait bénéficier de belles perspectives d'expansion pour les cinq années à venir. Les établissements qui sauront évoluer au niveau international, faire face au regain de compétitivité et relever les défis technologiques continueront de bénéficier d'une forte croissance.

**É. Pflimlin** – Il est clair que l'amélioration des résultats semestriels 1997 a été tirée par les activités de marché, les activités internationales et les plus-values sur titres de participation, alors que le marché domestique continue à connaître un phénomène d'écrasement des marges, pour deux raisons principales :

- Le coût des ressources n'a pas baissé. Sur les produits administrés, nous sommes dans un débat «surréaliste», puisque tous les établissements considèrent que les taux sur ces produits devraient baisser et que le blocage se passe dans la tête des pouvoirs publics, qu'ils soient de gauche ou de droite.
- En ce qui concerne les emplois, la concurrence sur un marché peu tonique est féroce et le taux des crédits à la production continue à diminuer.

**Jean-Luc Peyrot**

Crédit Suisse France

*«Le marché de la gestion de patrimoine privée devrait bénéficier de belles perspectives d'expansion»*

## «Les 35 heures posent des problèmes spécifiques aux banques»

– **Que pensez-vous de la semaine de 35 heures ?**

**L. Douroux** – La réduction du temps de travail doit être appréciée au regard des enjeux de la concurrence européenne et mondiale. Ainsi, le coût du travail dans le secteur bancaire est supérieur à celui des autres secteurs d'activité en France et la durée moyenne annuelle y est déjà inférieure à la durée légale, compte tenu des congés annuels notamment.

Les charges salariales représentent 60 % des charges d'exploitation. Un renchérissement brutal du coût du travail porterait un coup sévère à la compétitivité des banques françaises et pourrait avoir, à terme, des répercussions négatives sur l'emploi.

**A. Lambert** – La généralisation de la semaine de 35 heures est une fausse bonne idée : elle ne créera pas d'emplois puisque les entreprises chercheront à accroître leur productivité, elle accroîtra le coût de la main d'œuvre peu qualifiée et elle se fera au détriment relatif des cadres, déjà lourdement pénalisés par la politique fiscale et sociale du gouvernement. En revanche, son coût budgétaire risque d'être élevé. Pour les banques, dont l'activité n'est pas cyclique, les contreparties en termes de souplesse du temps de

travail ne présentent pas d'intérêt particulier, d'autant plus que la convention collective en vigueur interdit toute négociation véritable sur l'aménagement du temps de travail.

**P. Lamy** – Que l'on soit pour ou contre, c'est une question compliquée car dans des métiers comme les nôtres, cela implique des modifications très profondes dans l'organisation du travail. Il est évident que cela impliquerait aussi une négociation difficile sur les contreparties. D'autant plus que dans les banques, la mise en place d'un tel projet dépendra fortement du résultat de la négociation sur la convention collective. Il n'est pas concevable de négocier les 35 heures ailleurs qu'au niveau de l'entreprise.

Nous en sommes d'autant plus convaincus que nous avons désormais, en termes de technique et de dialogue social, une expérience appréciable d'aménagement du temps de travail dans les agences (ouverture 6 jours sur 7), et dans une part importante de nos centres de traitement (réduction du

temps de travail «Robien»). Le moment venu, nous tiendrons évidemment compte de ce que nous aurons appris.

**É. Pflimlin** – Tout d'abord, je ne crois pas personnellement que la réduction massive de la durée du travail soit, à terme, créatrice nette d'emplois. Ensuite, le fait d'avoir conçu une mesure uniforme me semble une erreur car la réalité économique et sociale est diverse et complexe. Seconde erreur, la référence hebdomadaire. Certaines entreprises peuvent s'adapter à des mesures qui, dans certains cas, vont même plus loin que les 35 heures. D'autres, au contraire, ne peuvent pas le faire, notamment dans des services où la compensation est beaucoup plus difficile à réaliser.

**Ph. Pontet** – Les conditions dans lesquelles une éventuelle réduction de la durée du travail pourrait avoir des effets positifs sur l'emploi, sont difficiles à réunir, voire à négocier,

mais pas impossibles. Mais il doit être dit, avant toute chose, que les 35 heures posent trois problèmes spécifiques aux banques : l'aménagement du temps de travail est l'affaire des entreprises. Le sujet ne peut pas être traité au niveau de la branche ; aucun progrès sur le chemin de la réduction du temps de travail et de la recherche de création d'emplois ne peut être possible sans avoir préalablement modifié la convention collective actuelle ; il ne faut jamais oublier que 80 à 90 % des agences bancaires sont des «PME» employant moins de 20 salariés. Or, le gouvernement reconnaît lui-même la difficulté en exonérant les PME-PMI de cette «obligation». Faut-il enfin rappeler que 60 à 70 % (selon les métiers) des charges d'exploitation d'une banque sont des frais de personnel et que toute augmentation de ces coûts, sans contreparties, aurait des effets sur l'emploi contraires à l'objectif recherché. ●

**Philippe Pontet** Union européenne de CIC

**«60 à 70 % des charges d'exploitation d'une banque sont des frais de personnel et toute augmentation de ces coûts, sans contreparties, serait néfaste»**

Si la conjoncture internationale ne se dégrade pas trop à cause de la crise asiatique, si la conjoncture française reste dans les zones de 3 % et si les taux administrés baissent, je pense que les résultats des banques françaises devraient continuer à s'améliorer en 1998. Je crois plutôt à une stabilisation, notamment parce qu'à la veille de l'euro, il y aura des coûts d'investissement, une augmentation

des frais généraux et une bataille sur le crédit car il s'agit de cristalliser des parts de marché...

**Ph. Pontet** – Oui, je le crois même si le contexte hexagonal reste difficile : demande de crédit des entreprises encore mal orientée, renégociation des prêts à l'habitat, baisse des taux, taux administrés supérieurs aux taux du marché, concurrence accrue, maintien

de certains privilèges. Mais globalement, la banque d'investissement se portera bien et j'attends pour nous de bonnes surprises du marché des particuliers où le comblement de notre retard nous fait gagner des parts de marché ainsi que sur les PME. ■

Propos recueillis  
par Colette Cova et Agnès Melon