

L'aménagement du temps de travail devient une priorité pour le secteur bancaire. Il ne concerne pas seulement les agences mais d'autres activités créatrices d'emplois. La nouvelle réglementation permet plus de souplesse dans l'organisation. A charge pour les banques de faire preuve d'innovation.

Les enjeux de la souplesse

Le présent texte est extrait de l'argumentaire du porte-parole de l'AFB lors de l'ultime réunion de négociation tenue, le 7 mars 1997, sous l'égide des pouvoirs publics.

L'organisation du travail : une priorité

Évolution de la clientèle
(besoins-contraintes-risques...)

Évolution des métiers des banques
(intermédiation bancaire-finance-moyens de paiement...)

Évolution de la concurrence
(banques étrangères-technologie-non-banques...)

Le décret du 31 mars 1937 interdisait le travail par relais et par roulement : il rendait ainsi impossible a priori l'intervention de différentes équipes de salariés répartie sur la journée pour élargir la plage horaire d'activité de l'entreprise ou sur la semaine pour ouvrir 6 jours sur 7. En outre, il imposait le même horaire collectif tous les jours. Ces règles étaient pour beaucoup injustifiables et d'un autre temps ; elles étaient aussi inadaptées aux activités et métiers bancaires, en raison des évolutions qui les caractérisent et des changements de comportement de la clientèle ; cette inadaptation croissante de l'ancienne réglementation la rendait de plus en plus gênante face à la concurrence et donc de plus en plus contreproductive en termes d'emploi.

Un assouplissement de l'organisation du travail devenait prioritaire face à un contexte économique de la profession bancaire peu favorable (difficultés de sortie de crise, insuffisante rentabilité comparativement aux grandes banques des autres pays européens), face aux exigences croissantes des actionnaires et des marchés et aux défis importants des prochaines années (irruption de la technologie dans la fonction distribution, arrivée de l'euro supposant de lourds investissements et modifiant les données de la concurrence).

Les exigences de la clientèle se conjuguent avec une concurrence internationale

Ainsi, les contraintes de redressement des banques françaises et d'adaptation de leurs métiers et de leur fonctionnement notamment, peuvent être déclinées et lues à partir de la double pression de la clientèle et de la concurrence.

Du point de vue de la clientèle, les évolutions conduisant inévitablement à une attente de souplesse accrue dépendent des types de clientèles, toutes aux prises avec des contraintes horaires et l'accélération des processus et des décisions :

- pour les ménages, il faut des prestations adaptées aux demandes spécifiques de chaque segment de clientèle (notamment la catégorie «montante» des ménages que les sociologues appellent les «chronophages», pour lesquels la gestion de leurs contraintes horaires est une dimension essentielle de leur choix de prestataire) ;
- pour les entreprises, le mot d'ordre est capacité d'adaptation à des conditions d'opération plus instables et plus concurrentielles : réactivité, internationalisation, suivi des opérations en temps réel... conduisent là aussi les banques à «suivre» leurs clients, y compris dans leurs propres besoins d'adaptation et de flexibilité ;
- enfin en ce qui concerne les investisseurs, l'évolution la plus marquante est celle d'une exigence croissante, à toutes les étapes du processus d'investissement et de gestion, tant pour l'exécution que pour le suivi et le *reporting* (la transparence).

L'évolution de la concurrence poursuivra ses implications sur la gestion du temps sous l'influence conjointe de trois phénomènes :

- la libéralisation internationale et notamment européenne des activités bancaires et financières, au travers de la libre prestation de service européenne, demain de la monnaie unique et de la mondialisation des activités de marché ;
- la diversification des entreprises non bancaires, comme la grande distribution, dans les domaines, traditionnellement réservés aux banques, de paiement comme de crédit ;
- l'évolution technologique et l'apparition de nouveaux canaux de distribution des prestations bancaires, que ce soit la banque directe, Internet ou le porte-monnaie électronique.

Cette double pression de la clientèle et de la concurrence s'accompagne donc de fortes modifications dans les demandes adressées aux banques, en particulier en ce qui concerne les modalités concrètes de relation avec la clientèle et de distribution des services bancaires. Elles ont ainsi une influence directe sur les horaires de travail des services concernés directement (en relation avec la clientèle, comme les guichets) ou indirectement (*back-office*, unité d'appui technique).

Les activités concernées ne se limitent pas au guichet

On peut identifier cinq grands métiers bancaires pour lesquels l'absence de réponses des banques à ces attentes serait particulièrement préoccupante pour leur avenir et donc pour les emplois qui pourraient être créés ou maintenus en relation avec ces métiers :

Les activités de collecte de dépôts et d'épargne, de distribution de crédits et de moyens de paiement aux ménages, c'est-à-dire la banque de détail, la banque au service du public ; la capacité des banques à répondre à des besoins de plus en plus segmentés face à une offre de prestations qui se développe est vitale, notamment pour l'emploi, les menaces liées aux technologies que pourraient développer des non-banques ou des banques étrangères sont réelles.

La capacité des banques à répondre aux nouveaux besoins passe notamment par une nouvelle organisation du travail :

- adaptation des horaires d'ouverture des guichets au public : près de neuf Français sur dix souhaitent que les agences bancaires

aient «des horaires d'ouverture bien adaptés à leur emploi du temps», mais ils sont nombreux à estimer que cette attente n'est pas convenablement satisfaite. La proportion d'insatisfaits est plus élevée chez les personnes jeunes, actives et citadines (encadré) ;

- la création de plates-formes téléphoniques et le développement de la banque à distance. Celle-ci intervient, en appui des agences traditionnelles notamment pour un créneau de clientèle que les banques ne sont pas aujourd'hui en mesure de satisfaire ;
- adaptation des horaires de travail de l'assistance technique (notamment production informatique) au réseau par des unités spécialisées et centralisées.

Cet aspect du service au public est central, pour l'activité et l'image des banques ; même s'il est le plus important par le nombre de clients et de salariés concernés, il ne doit pas cependant faire oublier les autres métiers, dont certains sont porteurs en termes d'emploi.

Les activités de gestion des moyens de paiement et de suivi des crédits et de la trésorerie des entreprises et l'interbancaire seront également affectées par les contraintes nouvelles (de temps, de calendrier, de suivi et d'internationalisation) qui pèsent sur les entreprises moyennes et grandes en particulier et sur les banques correspondantes. Sont concernés, par exemple, la surveillance des opérations de Swift et le service après-vente dans les activités de *cash-management* international qui se fait le plus souvent par télémaintenance auprès des clients étrangers (notamment pour faire face aux incidents de gestion informatique). Les menaces principales viennent des banques européennes et des développements technologiques réalisés «hors banque».

En 1996, les Français peu satisfaits des horaires d'ouverture des banques*

Deux questions ont été posées en juillet 1996 sur l'adaptation des horaires d'ouverture des banques aux emplois du temps des personnes interrogées. La première concerne leurs souhaits, leurs «attentes» ; la seconde concerne leurs appréciations, leurs constatations (appelées «images»).

Les «attentes» étant plus élevées que les «images», les écarts entre les réponses à ces deux questions s'interprètent comme des écarts d'insatisfaction ❶. Ces écarts sont considérables et figurent parmi les points noirs les plus notables de l'image des banques. Les attentes sont d'autant plus fortes que les personnes

sont actives et d'un niveau éducatif élevé. Ces mêmes catégories ont les appréciations les moins favorables ; il en résulte que, pour elles, les écarts d'insatisfaction sont supérieurs à la moyenne. Exemple : 43 points pour les personnes ayant un niveau d'études supérieur contre une moyenne de 26. On notera que l'indicateur

d'insatisfaction est réduit chez les exploitants agricoles (18) et nul chez les plus de 65 ans et les retraités, ce qui est logique pour des personnes très libres de leur emploi du temps. Il est plus fort que la moyenne en agglomération parisienne (36).

*Enquête réalisée par l'IREQ pour le compte de l'AFB en juillet 1996 auprès de 1 000 personnes représentatives de la population française de 15 ans et plus.

❶ Indicateur par catégorie socio-professionnelle (attentes et image sur l'item «Horaires d'ouverture bien adaptés aux emplois du temps»)

	Agriculteur exploitant	Artisan, commerçant, chef d'entreprise	Profession libérale, cadre sup.	Profession intermédiaire	Employé	Ouvrier	Retraité	Inactif
Image	70	54	51	54	46	62	77	65
Attentes	88	95	87	90	90	89	74	74
Écart d'insatisfaction	18	41	36	36	44	27	-3	9

Les activités de banques d'investissement, notamment les émissions sur les marchés primaires, et les opérations de fusions-acquisitions vont requérir des banques françaises une adaptation forte en matière de présence globale sur les principaux marchés mondiaux et une capacité à suivre le déroulement des opérations en temps réel à l'échelle internationale, et d'être en permanence à l'écoute des attentes des investisseurs internationaux partout où ils se trouvent. Par exemple des opérations commerciales (emprunt d'État, privatisation) peuvent être assorties d'un numéro vert. Ce sont les grandes banques d'investissement, anglo-saxonnes et américaines, qui constituent la menace concurrentielle la plus sévère.

Les métiers de gestion et de conservation de titres vont devoir s'adapter à la diversification des portefeuilles, aux besoins spécifiques liés au suivi des grands marchés et au développement d'outils logistiques et informatiques capables de mesurer en permanence les performances et d'en informer la clientèle comme d'assurer la conservation mondiale des titres.

C'est le cas pour le *back-office* Opcvm qui doit, après le travail des gérants de portefeuille (vers 17 heures), calculer les valeurs liquidatives ; et faire de même après la clôture des autres places financières, avant la prise de travail des gérants.

Les activités de marchés ont des contraintes de nature tout à fait similaires qui pèsent de façon croissante (trésorerie, change, dérivés) et pour lesquelles apparaissent des impératifs de suivi en temps réel sur des marchés dispersés dans le monde et des capacités de réaction instantanée.

Ainsi, derrière les salles de marchés, le *middle office* doit procéder avec réactivité aux premiers traitements administratifs, notamment pour le change ; les équipes en France relaient celles d'autres places.

L'ATT ouvre des perspectives de création d'emploi

Il faut bien voir que les enjeux en termes d'emploi de ces trois dernières catégories de métiers sont très significatifs, car ils correspondent à des segments d'activité créateurs d'emplois ; aux États-Unis, au cours des dix dernières années, alors que les activités bancaires traditionnelles réduisaient leurs effectifs, des dizaines de milliers d'emplois étaient créés dans ces métiers.

Ainsi, dans plusieurs métiers bancaires et sous de multiples formes, la souplesse des horaires de travail sera l'un des éléments déterminants de la capacité des banques à satisfaire les clients, à leur rendre les services attendus et ainsi à

prendre les parts de marchés ; ces services et ces marchés se développeront quoiqu'il arrive et correspondront à des emplois. Reste à savoir s'il s'agira d'emplois dans les banques (ou de leurs concurrents français et étrangers), d'emplois bancaires (ou de sociétés sous-traitantes ou en régie), ou d'emplois localisés en métropole (ou implantés dans d'autres pays de la communauté européenne). Voilà les questions qui se posent et les enjeux de la modernisation de la réglementation des horaires de travail pour les banques.

Le décret du 10 avril 1997 lève les principaux obstacles réglementaires à la mise en œuvre de cette souplesse ; l'analyse des besoins exposée ci-dessus ne permet pas à elle seule une vision prospective et quantifiée des changements effectifs à venir dans les horaires de travail des salariés de banque. En réalité, les évolutions seront progressives car elles seront fonction d'un certain nombre de facteurs :

- la diversité des situations des entreprises face à la question des horaires de travail ; en particulier le poids des différents métiers, le degré de la polyvalence des équipes et la préexistence ou non d'une réflexion sur l'aménagement du temps de travail dans l'entreprise (notamment dans le dialogue social et par la signature effective d'accords) joueront un rôle déterminant dans le rythme de mise en œuvre du changement ;

- les attentes des salariés ; en effet, l'aménagement du temps de travail, c'est-à-dire les nouveaux horaires (et les autres conditions du changement) répondent aussi à certaines attentes des salariés. Le nouveau décret repose sur l'ouverture d'une négociation préalable permettant ainsi la prise en compte de l'avis des représentants des salariés ;

- l'étude de la viabilité économique des projets : il va de soi que dans chaque métier et chaque établissement, il sera nécessaire d'étudier de manière approfondie l'équilibre économique des projets d'aménagement du temps de travail. Il faut évaluer le coût supplémentaire du projet (emplois, contreparties, réorganisation) et établir si ce coût est couvert par un supplément de productivité, de recettes ou d'autres retombées positives pour l'entreprise ;

- la prise en compte progressive par l'encadrement des nouvelles possibilités offertes par ce changement d'une réglementation vieille de 60 ans. L'existence de ces règles a imprégné profondément le fonctionnement et la culture d'entreprise des banques ; il faudra donc un certain temps pour que les banques prospectent et identifient les opportunités des nouvelles règles. A n'en pas douter, le déblocage réglementaire va favoriser l'imagination et la créativité en matière d'organisation et d'aménagement du temps de travail. ■

«... le déblocage réglementaire va favoriser l'imagination et la créativité en matière d'organisation et d'aménagement du temps de travail.»