

# ÉTUDES

## 1. CONCURRENCE ET PRODUCTIVITÉ : LES MUTATIONS DU SYSTÈME BANCAIRE FRANÇAIS

---

L'analyse de la productivité se heurte à de multiples difficultés dans le secteur des services et, plus particulièrement, dans le domaine bancaire. Cela tient pour une grande part à l'impossibilité d'isoler physiquement la production de certaines prestations ou l'exercice de certaines fonctions ou encore à l'existence de produits « liés » dont la mise en oeuvre est indissociable.

Malgré ces difficultés d'approche tant conceptuelles que pratiques, la productivité mérite la plus grande attention, dans la mesure où elle constitue un des facteurs clefs de la concurrence dans le secteur bancaire. La déréglementation entamée au début des années 80 ou l'ouverture des frontières dans le cadre de la Communauté européenne sont, parmi d'autres, des éléments importants de la modification de l'environnement dans lequel s'insère la gestion des établissements bancaires. Si cette mutation affecte l'ensemble des grandes économies industrialisées, la France y est sans doute plus particulièrement sensible.

D'avantage que tout autre, notre pays a connu une transformation profonde de son système financier au cours des années 80 : l'accroissement de la concurrence et la déréglementation ont été, en effet, accompagnés d'un rééquilibrage entre l'intermédiation traditionnelle et le rôle du marché, modifiant la nature même des métiers exercés. Si les établissements tirent leurs forces et faiblesses de l'héritage d'une période forclose, ils doivent aussi poursuivre leur réforme en se fondant sur une amélioration de la productivité dont l'effet sera décisif.

### 1.1. LES FORCES DES STRUCTURES D'EXPLOITATION ONT ÉTÉ FORGÉES PAR DES DÉCENNIES D'INTERMÉDIATION TRADITIONNELLE

---

Les établissements de crédit français sont aujourd'hui caractérisés par une exposition plus forte que dans le passé aux pressions de la concurrence et aux fluctuations des marchés. La période antérieure avait été marquée par un développement accompli des structures d'intermédiation traditionnelle. Ils tirent leurs principales forces des spécificités de cette activité.

#### 1.1.1. Importance de l'implantation des établissements dans l'économie française

---

Le réseau de guichets permanents, dont le nombre atteignait 25419 en métropole au 1er janvier 1989 s'est considérablement étendu depuis 1966 et a permis une bancarisation quasi-complète de la clientèle potentielle. C'est ainsi que la proportion d'individus détenant un compte bancaire représentait 35 % de la population majeure dans les années 60 puis 89 % en 1980 et 99 % en 1986. Cette bancarisation ne concerne pas les seuls dépôts à des fins de transaction : si le nombre de comptes de dépôts à vue atteignait 79,4 millions à la fin de 1985, les comptes d'épargne ont connu un succès grandissant au cours des dernières années : 80 % des individus majeurs en détenaient en 1980 et 95 % en 1986.

Le système bancaire assure une fonction d'intermédiation au service du développement des entreprises. Le mouvement de désintermédiation relative apparu au milieu des années 80 doit être ramené à de justes proportions : le rythme de croissance plus élevé de la production intérieure en 1987 et en 1988 s'est accompagné d'une reprise de l'intermédiation traditionnelle. C'est ainsi que la part des financements de l'économie transitant par le circuit bancaire d'intermédiation a été estimée par le Conseil National du Crédit à 42 % en 1986, 48 % en 1987 et 60 % en 1988. Cette tendance devrait se poursuivre en 1989.

Il semble, par ailleurs, que certains débouchés supplémentaires peuvent apparaître. Il en est ainsi de la poursuite éventuelle, qui ne va pas sans risque, du développement des crédits à la consommation, sachant que le taux d'endettement des ménages français est inférieur de moitié à celui des allemands ou des britanniques et des deux-tiers à celui des américains. Enfin, les activités de service paraissent également pouvoir procurer une part croissante des recettes bancaires : selon une étude publiée en juin dernier par la Commission bancaire dans son rapport annuel, la part des opérations diverses (activités de marché et de service) dans les contributions positives à la marge bancaire est passée de moins de 5 % en 1981 à 20 % en 1987.

### **1.1.2. Taille des établissements au regard des concurrents étrangers**

La réglementation de l'activité bancaire entre 1941 et 1984 a été caractérisée par un cloisonnement du secteur exprimé plus particulièrement dans la loi de 1966 : banques d'affaires, de dépôts, de crédits à long et moyen terme, banques mutuelles, autres institutions non inscrites. Le nombre d'établissements de crédit est donc élevé et la taille moyenne est par conséquent faible. Cette impression est accentuée par la diversité des activités juridiquement définies par la loi comme étant des activités de banque. Il convient de noter par exemple que le crédit-bail n'est pas considéré comme une activité bancaire dans les autres pays de la Communauté européenne. L'importance de nombre d'établissements de crédit (2 100) doit donc être quelque peu relativisée.

En outre, l'activité du secteur est assez concentrée. Les plus grands établissements français ont acquis une dimension qui supporte avantageusement les comparaisons internationales : selon le classement établi par la revue Fortune, cinq des dix principaux groupes européens sont français. Ce poids s'atténue quelque peu si le champ s'élargit, mais les groupes français sont encore au nombre de 11 parmi les 45 principaux groupes européens. La taille de ces « leaders » est toutefois très modeste à l'échelle communautaire : aucun établissement européen ne détient plus de 2 % du marché. La concentration des activités au sein de la CEE repose donc encore sur des bases très nationales, mais, dans le cadre européen, les groupes français disposent de positions significatives.

### **1.1.3. Compétence professionnelle des banques universelles**

Les principales banques ont développé en parallèle l'ensemble des métiers bancaires et paraissent donc susceptibles de s'adapter à toutes les opportunités de croissance. Elles ont, par exemple, su promouvoir avec efficacité le placement des parts d'OPCVM. dans le public dès le début de la décennie. Aujourd'hui, la diversification des métiers semble davantage orientée vers les activités de capitalisation, de retraite, ou encore d'assurance.

Les grands établissements bancaires disposent certainement d'atouts techniques pour asseoir le développement d'activités de service. Pour ce qui est de l'assurance, la part de marché détenue directement ou indirectement par les établissements de crédit avoisine d'ailleurs maintenant 30 %, contre 6 à 7 % en 1984.

Les potentialités du secteur bancaire français sont, à coup sûr, très grandes : si la part des commissions représente aujourd'hui environ 20 % du produit net bancaire, cette proportion est double dans les pays anglo-saxons.

### **1.1.4. Le haut niveau technologique et l'organisation des moyens de paiement**

La gestion des moyens de paiement est partout l'une des fonctions économiques majeures des établissements de crédit. Le système français a deux atouts qui lui sont propres :

- Le développement de la monétique, qui est à terme un réservoir potentiel de réduction des coûts. Il convient, à cet égard, de noter que les moyens de paiement qui sont totalement automatisés et dont l'utilisation a atteint un certain degré de développement permettant l'absorption des investissements, bénéficient d'un prix de revient très compétitif. L'étude, déjà citée, publiée par la Commission bancaire permet ainsi d'attendre une diminution des charges de l'ordre de 35 à 40 % sur certaines opérations grâce à l'efficacité de la technologie déployée.

- Le système de paiement, qui est basé sur l'interbancaire. En ce qui concerne la carte de paiement, les investissements réalisés ne pouvaient être aisément absorbés qu'à la suite d'économies d'échelle et donc d'une utilisation plus fréquente par les agents économiques. L'accord conclu en 1984 afin de constituer un seul réseau autour de la carte bleue et de la carte verte est donc un atout considérable ; il s'est traduit par la progression de l'utilisation de cet instrument de paiement, qui représentait 2,5 % des règlements scripturaux en 1983 et 14,5 % en 1988. En outre, cette unicité du réseau est un facteur de qualité des services rendus à la clientèle.

La capacité française à développer encore davantage la monétique, en particulier avec la carte à puce, devrait, de plus, permettre aux établissements de conserver leur avance.

### 1.1.5. La densité de l'implantation à l'étranger

Le réseau des établissements de crédit français est un des plus internationalisés. Il résiste bien, par ailleurs, à la concurrence des banques des pays disposant de larges excédents extérieurs dont elles assurent le recyclage. Selon les données publiées par la Banque des Règlements Internationaux et relatives à la répartition des actifs bancaires internationaux, le système bancaire français occupe la troisième place :

#### Répartition des avoirs internationaux par pays

	fin 1985	fin 1988
Japon	26,03 %	38,20 %
États-Unis	21,82 %	14,68 %
France	8,99 %	8,35 %
RFA	7,05 %	7,69 %
Grande-Bretagne	7,11 %	5,19 %

Par ailleurs, le système bancaire français a su gérer avec prudence ses créances sur l'étranger, comme l'atteste l'effort de provisionnement de ses risques souverains.

Si la dimension internationale représente une force évidente des banques françaises, il convient de souligner que les implantations à l'étranger sont le fait d'un petit nombre : à titre d'exemple, une trentaine d'établissements sont soumis à l'obligation de remettre à la Commission bancaire des documents englobant une activité à l'étranger.

De son côté, la France elle-même s'est largement ouverte au cours des dernières années aux intérêts étrangers : la part des banques étrangères dans le total de la situation de l'ensemble des banques AFB. est passée de 14,4 % à la fin de 1978 à 19,4 % à la fin de 1988.

### 1.1.6. La solidité d'ensemble du système

L'image du système bancaire français est bien établie. Les quelques difficultés individuelles rencontrées dans une période récente - au demeurant inévitables dans un secteur ouvert à la concurrence - doivent être jugées au regard des événements qui ont pu survenir dans les autres pays au cours des quinze dernières années : faillites en R.F.A. après les deux chocs pétroliers et avec l'instabilité des changes, crises de l'euro-marché de Londres en 1974-1975, crises des « Savings and loans » aux États-Unis. En outre, le dispositif prudentiel français est parmi les plus complets : en particulier le risque de liquidité y est intégré et ses méthodes de surveillance de la couverture des risques ont inspiré les récents travaux internationaux en la matière.

## 1.2. DES FAIBLESSES ISSUES DES RIGIDITÉS DU PASSÉ

Les établissements de crédit français supportent encore les conséquences d'une organisation - désormais révolue - qui limitait la concurrence et l'initiative.

### 1.2.1. Une capacité d'offre peut-être excédentaire

Le cloisonnement des activités jusqu'au début de cette décennie a pu entraîner le développement de structures bancaires dont une partie peut apparaître inadaptée au terme d'un processus de rationalisation stimulé par la compétition. Le débat qui a animé la profession à partir de 1986 alors que s'accroissaient les pressions concurrentielles pour la distribution des crédits à l'habitat et que le fléchissement des taux d'intérêt suscitait des remboursements anticipés en est une illustration. La coexistence des établissements spécialisés et d'un circuit reposant sur des banques universelles a été naturellement affectée par la levée de l'encadrement du crédit. En l'espèce, les premières retombées manifestes furent l'assèchement du marché hypothécaire et l'instabilité de la répartition des parts de marché.

En même temps, les structures bancaires se sont retrouvées mises en cause par l'importance des réseaux dans les pays fortement bancarisés. En ce qui concerne la France, une diminution du nombre de guichets a souvent été annoncée sur la base d'analyses comparatives dont les enseignements semblent peu contestables. En prenant comme référence l'ensemble des 45 principaux groupes bancaires de la CEE, la valeur moyenne des dépôts par guichet à la fin de 1988 s'élevait à 32,6 millions de dollars pour les groupes français \*(3) et à 62,2 millions pour les autres.

Force est, pourtant, de constater que la réduction du nombre des guichets n'est pas très marquée en France. De la fin de 1985 à la fin de 1988, le nombre de guichets permanents en métropole n'a fléchi que de 1 %. Cette tendance masque certainement une restructuration des réseaux et une rationalisation dont témoigne, par exemple, la forte contraction du nombre de guichets non permanents. Malgré tout, l'ajustement global est modéré ce qui peut s'expliquer à la fois par l'intérêt commercial d'une implantation dense et par l'efficacité relative de l'organisation des réseaux. Toujours par rapport aux mêmes données de référence, la valeur des dépôts gérés par salarié était de 2,52 millions de dollars pour les groupes français et de 2,48 millions pour les autres.

Il n'en reste pas moins vrai que les réseaux engendrent d'importants coûts : le résultat net par guichet était estimé en 1988 à 143 000 dollars pour les groupes français et à 324 000 pour les autres groupes. Ramené à l'employé, l'écart est réduit mais demeure : 9 560 dollars pour les groupes français, 12 920 pour les autres. Il est vrai que ces éléments sont affectés par la diversité des règles comptables, dont il est connu qu'elles tendent à surévaluer, en termes relatifs, le résultat net des groupes étrangers.

La question des réseaux est donc effectivement posée mais les éléments de réponse méritent d'être approfondis ; de surcroît la croissance de l'activité pourrait permettre d'étaler dans le temps l'ajustement des capacités d'offre.

## **1.2.2. Les fonds propres rendent compte d'une assise financière qui doit être renforcée**

---

L'appréciation de l'assise financière a fait l'objet de réels progrès méthodologiques au cours de la dernière décennie. L'évaluation de la solvabilité a ainsi donné lieu à la création du ratio de couverture des risques en 1979 qui introduisait une pondération des éléments d'actif. Cette démarche a d'ailleurs été adoptée pour l'élaboration, en 1988, du ratio international de solvabilité du Comité de Bâle. Elle a également inspiré le ratio de solvabilité européen applicable à compter du 31 Décembre 1990. L'emprise de ces ratios devrait être élargie progressivement au-delà du risque de crédit avec la prise en compte, en particulier, du risque de taux, du risque de change et du risque de position pour aboutir à une couverture synthétique des risques bancaires.

L'évaluation de ces ratios nécessite toutefois la collecte d'informations qui ne relèvent pas directement de la comptabilité sociale et ne sont donc pas aisément accessibles à un analyste extérieur. Le ratio le plus facilement calculable par un tiers reste encore le « gearing ratio », rapport des fonds propres au sens strict, c'est-à-dire hors emprunts subordonnés et provisions pour risques généraux, au total du bilan.

Le « gearing ratio » des établissements français est traditionnellement faible pour deux raisons : d'une part, un effet d'optique dû à l'importance particulière des opérations interbancaires - induites elles-mêmes par l'éventail des spécialisations qui amène des établissements à être structurellement prêteurs ou emprunteurs et au phénomène de groupe - ; d'autre part, une faiblesse des fonds propres qui s'expliquait par l'importance du secteur public depuis la guerre, pour lequel la garantie formelle ou implicite de l'État assurait la solvabilité et d'excellentes cotations (rating) sur les marchés.

Au 31 décembre 1988, le « gearing ratio » atteignait 2,9 % pour les onze principaux groupes français agrégés. Il s'élevait à 3,9 % pour les autres groupes de la Communauté européenne de l'échantillon déjà cité. Une correction pour tenir compte de l'interbancaire ne modifie que peu cet écart, le taux français corrigé étant alors à 3,2 %. Pour compléter cette comparaison, il est utile de souligner que ce taux atteint 2,1 % pour les 30 principaux groupes japonais <sup>(4)</sup> et 5,6 % pour les trente principaux groupes des États-Unis <sup>(5)</sup>. Il faut rappeler, pour être rigoureux, que les biais comptables et fiscaux gonflent fortement le résultat dans le cas américain.

L'application du « gearing ratio » aux différents groupes homogènes définis par catégorie de métiers dans le dernier rapport annuel de la Commission bancaire fait apparaître une hiérarchisation du taux de capitalisation en 1988 : les petites banques locales ressortent avec un ratio de 6,41 %, les banques de financements spécialisés sont à 5 %, les banques de marché à 3,71 %, les banques moyennes à vocation générale à 3,22 %. Les plus grandes banques, compte tenu de la base de calcul, présentent des ratios moins favorables : 1,69 % pour les grands banques à vocation générale, 1,48 % pour les trois grandes banques.

L'analyse de l'assise financière des établissements bancaires illustre la difficulté de recourir à des ratios pleinement satisfaisants. Le gearing ratio souffre d'insuffisances établies. Il ignore notamment l'importance des opérations de hors-bilan et ne différencie pas les opérations en fonction des risques réels qu'elles incorporent. Il existe donc un écart malheureux entre les meilleurs ratios d'appréciation en théorie, comme les ratios de solvabilité, et ceux dont l'utilisation est matériellement aisée, comme le « gearing ratio ». Un effort d'information du public et de la communauté financière serait donc nécessaire pour permettre une meilleure lisibilité de la situation réelle des établissements.

De fait, les établissements français sont dans une situation sensiblement plus favorable au regard des ratios calculés en pondérant les risques (ratios Cooke et européen). Ils se situent en moyenne au-dessus de la norme et devraient atteindre l'objectif fixé pour 1993 dans le délai requis. Ils restent cependant, même sur cette base, moins capitalisés que leurs concurrents anglais et allemands.

### 1.2.3. La rentabilité doit atteindre durablement un niveau élevé

La rentabilité des établissements français apparaît également moins forte que dans d'autres pays, en particulier européens. Cette appréciation dépend bien entendu des critères d'évaluation.

En rapportant le bénéfice net au total du bilan (ratio de rendement), les indicateurs traduisent une faiblesse relative qui s'est cependant fortement résorbée depuis le milieu des années 80. En reprenant le même échantillon, le rendement obtenu par les onze principaux groupes français était de 0,30 % contre 0,45 % pour les autres groupes de la Communauté européenne. Pour les trente principaux groupes japonais, ce taux était de 0,22 %. Le ratio obtenu par les banques américaines, 1,30 %, n'est pas très significatif en raison de la forte instabilité de leur résultat liée à la réglementation comptable et fiscale. La faiblesse relative des groupes français ne s'explique que marginalement par l'effet de structure dû à l'interbancaire. Le taux corrigé de cet effet ressort à 0,33 %.

Cependant, le taux de rendement de l'ensemble des banques AFB s'inscrit depuis 1984 dans un mouvement continu d'amélioration, il s'établissait à 0,12 % en 1984, à 0,24 % en 1987 et à 0,26 % en 1988. Cette évolution laisse espérer un prochain rattrapage des meilleurs niveaux obtenus au sein de la Communauté européenne. Elle est d'autant plus nécessaire que le principe économique sous-jacent au ratio de solvabilité implique qu'une marge minimale soit toujours assurée afin de satisfaire aux obligations prudentielles en termes de fonds propres. Il est donc vraisemblable que le taux de rendement continuera de s'améliorer quitte à ce que l'arbitrage entre le niveau des marges et le volume de l'activité s'opère au détriment de ce dernier. Pour l'ensemble des établissements de crédit, les estimations effectuées par le Secrétariat général de la Commission bancaire situent ce ratio à 0,30 % en 1988, ce qui traduit le bon niveau obtenu par l'ensemble des établissements de crédit autres que les banques AFB.

En rapportant le bénéfice net aux fonds propres, on observe que le ratio de rentabilité est affecté de façon perverse par l'importance de l'assise financière des établissements. En l'état, les comparaisons internationales montrent que l'amélioration des résultats des établissements français les a conduits à un niveau proche de leurs concurrents internationaux. Au sein de l'échantillon international, le ratio de rentabilité s'élevait en 1988 à 10,43 % pour les groupes français, à 11,56 % pour les autres groupes de la Communauté, à 10,63 % pour les trente principaux groupes japonais et à 23,11 % pour les trente principales banques américaines. Ce dernier chiffre est toujours à considérer comme spécifique pour les raisons déjà évoquées.

Il n'en reste pas moins qu'avec des fonds propres alignés sur la norme internationale la rentabilité des établissements français était faible. Ils ont cependant pu améliorer leur situation au cours des dernières années. Pour l'ensemble des banques A. F. B., le ratio de rentabilité est passé de 7,4 % en 1984 à 10,8 % en 1986. La conjugaison de la crise financière d'octobre 1987 et de la croissance des fonds propres a fait baisser ce taux à 10,3 % l'année suivante, mais il s'est redressé en 1988 à 10,7 % alors même qu'un effort important était encore fait pour renforcer l'assise financière des établissements. Les estimations du Secrétariat général de la Commission bancaire pour la totalité des établissements de crédit donnent, pour 1988, un ratio de 10,9 %, ce qui indique que globalement les établissements autres que les banques AFB présentent des ratios favorables.

La structure de la rentabilité éclaire la signification de ces différents indicateurs. Outre l'influence de l'évolution de l'environnement économique sur les résultats, l'un des aspects majeurs de l'expression de la performance des établissements est la maîtrise des frais généraux au regard des produits obtenus. Il s'agit en quelque sorte d'une approche globale, et par certains aspects approximative, de la productivité.

Le Secrétariat général de la Commission bancaire utilise depuis déjà plusieurs années un ratio dénommé coefficient net d'exploitation qui est le rapport des frais généraux au produit net bancaire. En 1984, 69,1 % du produit net bancaire des banques AFB était absorbé par les frais généraux. A cette date, les établissements se sont engagés dans une entreprise d'amélioration de leur structure d'exploitation qui a permis de faire baisser ce ratio à 64,7 % en 1986. A la suite de la stagnation du produit net bancaire en 1987, il s'était dégradé et avait atteint alors 68,5 % bien que les frais généraux aient moins progressé qu'en 1986. Enfin, en 1988 un redressement partiel s'est opéré, le coefficient s'établissant à 67,5 %. Pour l'ensemble des établissements de crédit, les estimations du Secrétariat général de la Commission bancaire s'établissent à 67,9 % traduisant ainsi le niveau un peu moins favorable du ratio pour l'ensemble des autres catégories d'établissements.

Les comparaisons internationales montrent qu'en ce domaine les différents systèmes bancaires sont à peu près au même niveau à l'exception du Japon dont les ratios sont plus élevés. D'après des données utilisées par le Conseil National du Crédit et faisant référence aux principaux établissements de chaque pays, le coefficient net d'exploitation était en 1986 de 67 % en France, de 66,6 % en R.F.A., de 66,2 % aux États-Unis, de 65,2 % au Royaume-Uni et de 60,3 % au Japon. Les positions de la France et, surtout, du Japon sont plus favorables au vu du rapport entre les frais généraux et le total du bilan diminué de l'interbancaire. Ce dernier ratio ressort à 3,9 % pour le Royaume-Uni, 3,4 % pour la France et la R.F.A., 3,2 % pour les États-Unis et 1 % pour le Japon. Les différences entre ces deux hiérarchies marquent l'influence de la marge des opérations sur le volume traité.

En ce qui concerne les établissements français, le rapprochement des divers ratios permet d'éclairer la situation relative des différents groupes homogènes (cf. étude du présent bulletin).

Le produit net bancaire dépend en grande partie de la stratégie des établissements et de l'environnement financier et concurrentiel. Une fois ces données déterminées, la gestion bancaire porte surtout sur la maîtrise des risques, qui ne

sera pas évoquée dans ce cadre, et sur l'amélioration de l'efficacité de l'exploitation. Ainsi se trouve mis en évidence le rôle de la productivité comme facteur de compétitivité.

### **1.3. LA POURSUITE DE LA MUTATION DU SYSTÈME BANCAIRE : L'IMPACT DE LA PRODUCTIVITÉ**

---

La mutation du système bancaire devrait se poursuivre, notamment sous l'impulsion de l'ouverture du marché unique européen. Les établissements de crédit devront faire face à une nouvelle concurrence, leur imposant une meilleure maîtrise des coûts. Celle-ci semble d'autant plus décisive que l'évolution récente témoigne de la relation étroite entre la capacité de réduire les marges d'intermédiation et l'amélioration de la productivité des moyens d'exploitation.

#### **1.3.1. De 1980 à 1988, l'évolution de la productivité et la réduction des marges semblent étroitement liées**

---

L'étude de la productivité est souvent confinée à l'évolution d'un seul facteur de production : le travail. Les données dont dispose le Secrétariat général de la Commission bancaire pour une analyse à moyen terme ne concernent que les banques dites AFB (cf. annexe 1). En outre, elles sont extraites des informations fournies par la comptabilité sociale qui n'est sans doute pas la plus adaptée en la matière. Sous ces réserves, les gains de productivité obtenus depuis le début de la décennie s'avèrent très substantiels : pour un échantillon homogène, sur l'intégralité de la période 1980-1988 et à partir d'une base 100 en 1980, les volumes traités en francs constants par agent ont atteint l'indice 166 pour les dépôts et crédits et l'indice 217 pour le total de la situation. Cette forte augmentation s'explique par l'accroissement du volume d'activité alors que l'emploi restait pratiquement stable (+ 1,3 % pour les établissements de l'échantillon).

Le développement de l'activité par agent donne, cependant, un résultat final dont la progression est différente puisqu'elle incorpore l'impact des variations de prix et de marges. A cet égard, il est notable que l'évolution de la productivité est indissociable économiquement de l'évolution des marges. Cette dernière traduit la capacité d'un établissement à absorber les modifications de son environnement monétaire et financier. Un indicateur synthétique de ces différents éléments peut être donné par le ratio du produit net bancaire par agent, De 1980 à 1988, il s'est sensiblement amélioré mais bien moins que les indicateurs par volumes traités. De 1980 à 1988 son indice est passé de 100 à 123 en francs constants.

L'extension de l'analyse de l'évolution de la productivité aux autres facteurs pose de difficiles problèmes méthodologiques. Les amortissements correspondent, par exemple, à une approche comptable qui peut différer sensiblement d'une approche plus économique ou technologique. Sous ces importantes réserves, il ne semble pas que la mise en valeur du capital immobilisé ait suivi une tendance très nette. Si on se réfère à des facteurs de production comptablement décrits, le travail et le capital immobilisé, et aux consommations intermédiaires, l'augmentation des charges a absorbé une part importante des gains en volume par agent. A titre d'exemple, sur une base 100 en 1980, le rapport des crédits et dépôts aux frais généraux et amortissements a atteint 98 en 1987 et 104 en 1988. La prise en compte des variations de marges accentue encore la modération de l'évolution apparente : le rapport du produit net bancaire aux frais généraux et amortissements atteignait, en 1988, l'indice 102.

Ces indicateurs, même s'ils sont sommaires et imparfaits, rendent compte des évolutions fondamentales de la productivité des facteurs dans une conjoncture de forte concurrence. Comme dans les autres secteurs économiques des grands pays industrialisés, la productivité du capital n'a pas suivi le rythme obtenu par le seul facteur travail. Le gain de productivité globale a, par ailleurs, été en grande partie compensé par la réduction des marges. Cette constatation conduit à une double conclusion : depuis le début de la décennie les gains de productivité semblent avoir bénéficié, en premier lieu, à la clientèle des banques sous la forme d'une réduction de la marge d'intermédiation ; pour l'avenir, la productivité apparaît bien comme la clef de voûte de la capacité de développement des établissements dans un environnement fortement concurrentiel.

#### **1.3.2. Les enjeux de la concurrence européenne : l'importance des activités les plus sensibles à la productivité**

---

Le Secrétariat général de la Commission bancaire a présenté dans son dernier rapport annuel une étude relative à la concurrence européenne sur le marché français au cours de la première phase d'unification des systèmes bancaires inaugurée par la directive bancaire de la Communauté de 1977. Il en ressort que les établissements français, grâce à leur implantation, ont une parfaite maîtrise de l'activité d'intermédiation en francs des résidents. Il en résulte une pénétration étrangère plutôt faible en matière d'opérations avec la clientèle : la part des dépôts détenus par des établissements étrangers atteignait 10,2 % en 1988, alors que la part des opérations autonomes de marché réalisée par ceux-ci s'élevait à 26,7 %.

En outre, jusqu'à présent, la gestion des portefeuilles de valeurs mobilières s'est répartie de façon similaire à l'ensemble des activités de « proximité ». Ainsi la part des comptes de titres de la clientèle \*(6) gérés par les établissements étrangers ne dépassait pas 7,6 % à la fin de 1987.

La concurrence étrangère est donc plus performante pour les activités de marché. Or, ce sont elles qui ont connu le plus fort développement au cours des dernières années.

La concurrence en matière de gestion des disponibilités des agents économiques pourrait toutefois se renforcer sensiblement. Il convient de garder à l'esprit que les dépôts sont assez concentrés 20 % des déposants représentent 80 % des dépôts - et que la concurrence pourrait se focaliser sur la clientèle ayant les plus fortes disponibilités. Un effort important a été engagé pour établir une égalité de concurrence sur le plan fiscal. Les capacités propres des établissements devraient donc être décisives en la matière.

Dans ces conditions, la structure des produits d'exploitation devrait sensiblement évoluer. L'activité traditionnelle d'intermédiation s'était accompagnée d'un renforcement considérable du poids des produits d'intérêts dans les comptes d'exploitation. La gratuité des moyens de paiement et l'absence de tarification des services étaient ainsi compensées par l'importance de la marge d'intermédiation. La concurrence européenne rendra difficile le maintien d'un tel transfert de charges qui absorbait, en 1987, selon l'étude par fonction publiée dans le rapport annuel de la Commission bancaire, 45,2 % des contributions positives à la marge bénéficiaire. La tarification des services devrait donc accroître la part des commissions au détriment de celle des intérêts. Simultanément, les gains de productivité sur les prestations de service deviendront un facteur encore plus significatif du positionnement concurrentiel des établissements.

### **1.3.3. La connaissance et la maîtrise des coûts représentent un des facteurs déterminants de la compétition dans le secteur bancaire**

---

Les efforts qui sont réalisés pour réduire les coûts unitaires des opérations posent au préalable la question de leur connaissance. Les métiers de la banque sont en effet caractérisés par l'existence de « multiproduits » (ou produits liés), les moyens de production étant utilisés de façon indissociable pour la prestation d'un ensemble hétérogène de services. Il se révèle très difficile de transposer au secteur bancaire les méthodes de comptabilité analytique du secteur industriel.

Dans ce contexte, les recherches sont orientées vers la définition des modalités d'approche. C'est là que se situent les débats sur l'analyse des coûts par produit, par fonction ou par clientèle. Il conviendrait peut-être dès ce stade d'intégrer les contraintes que fera peser l'évolution des pratiques commerciales. L'extension du recours à la « forfaitisation » ne manquerait pas, par exemple, de rendre prioritaire l'approche par clientèle. A contrario, les décisions en matière de gestion interne ont souvent des répercussions qui affectent plus directement les produits ou les fonctions.

Comme dans le domaine industriel, il est difficile de cerner quelle est la plus significative des deux approches, en volume ou en valeur. La définition macro-économique de la productivité renvoie à la valeur ajoutée, ce qui implique a priori une valorisation de la production. Symétriquement, il est possible de se rapporter au volume effectivement traité en mesurant, par exemple, les matières premières utilisées ou le nombre d'unités produites. Dans le secteur bancaire, ces deux approches peuvent conduire à des indications assez différentes.

Pour l'ensemble des banques AFB, la somme des dépôts et crédits gérés par employé a progressé de 2 % en 1986, ce qui équivaut à l'évolution de l'activité en volume (bien que le nombre de dossiers traités permette, par exemple, d'atteindre un niveau d'analyse plus précis). Dans le même temps le produit net bancaire par tête s'est réduit de 3,4 % sous l'effet de la variation des marges. D'une façon générale, les agrégats connaissent des fluctuations assez divergentes ; le choix des références est donc lourd de conséquences. Ainsi, entre 1986 et 1988, pour l'ensemble des banques AFB les ratios par agent faisaient ressortir les résultats suivants : valeur des dépôts et crédits : + 23 % ; produit net bancaire + 32 % ; résultat brut d'exploitation : + 0,5 %.

En outre, la valeur de ces ratios est très dépendante de la nature des métiers exercés : sur une base 100 pour la moyenne des banques AFB, le produit net bancaire par agent atteignait, en 1988, 70 pour les trois grandes banques, 56 pour les grandes banques à vocation générale, 40 pour les petites banques locales et 33 pour les banques moyennes à vocation générale mais 182 pour les banques de financements spécialisés et 1498 pour les banques de marché !

Dans la seule optique d'analyse des établissements en eux mêmes et non de leurs départements internes, le Secrétariat général de la Commission bancaire a utilisé une mesure du point mort de l'activité de crédit. Elle n'est bien évidemment pas extrapolable pour des banques dont l'activité dominante n'est pas l'intermédiation avec la clientèle puisque les produits divers et de trésorerie sont déduits des frais généraux et des amortissements pour définir le coût d'intermédiation. A l'extrême, une banque de marché aurait ainsi un point mort négatif pour l'activité de crédit.

Les indications fournies dans le dernier rapport annuel pour l'année 1988 ont pu être affinées (cf. annexe 2). Elles montrent une maîtrise accrue des coûts opératoires mais une plus grande dépendance à l'égard de l'environnement financier et, en particulier, du coût des ressources. Ainsi le coût d'intermédiation a pu être limité en premier lieu grâce à l'importance des produits divers et de trésorerie bien que la contribution de ces derniers ait diminué de 4,96 points de crédit en 1987 à 4,42 points en 1988 après 2,67 points en 1980. Les coûts opératoires (frais généraux + amortissements) ont plus que compensé cette récente diminution puisque leur poids a fléchi de 6,01 points de crédit en 1987 à 5,23 points en 1988, ce qui atteste de réels gains de productivité. Sur plus longue période, le gain est modeste : les coûts opératoires représentaient 5,53 points en 1980.

En contrepartie, le coût des ressources s'est réduit en termes nominaux de 7,42 points en 1987 à 7,09 points en 1988 alors qu'il s'élevait à 8,52 points en 1980. En termes réels, cependant, l'évolution est opposée : le coût des ressources est passé de - 4,37 points en 1980 à 4,13 points en 1987 et 4,38 points en 1988. L'effet de la désinflation sur les conditions d'exploitation des établissements bancaires a donc été très significatif. Symétriquement, le poids réel du coût d'intermédiation est en réduction de 4,07 points en 1980 à 2,73 points en 1987 et à 2,09 points en 1988. Globalement, le coût de la ressource représente aujourd'hui près de 68 % du point mort des banques. Bien entendu, une réduction significative des produits divers et de trésorerie serait susceptible, par construction, d'affecter sensiblement cette répartition.

Le point mort nominal de l'ensemble des banques AFB est passé de 10,16 points en 1987 à 9,18 en 1988 et le point mort réel de 6,87 à 6,47 points. Par groupe homogène, la hiérarchie reste stable, mais son éventail se resserre : en 1988, les trois grandes banques ont un point mort de 9,37 points, les grandes banques à vocation générale de 11,55 points, les banques moyennes à vocation générale de 12,68 points, les petites banques locales de 11,18 points et les banques de financements spécialisés de 12,53 points. Les points morts réels sont inférieurs de 2,71 points (taux d'inflation moyen de l'année 1988) à ces niveaux. Il est ainsi notable que le point mort est plus élevé pour les catégories obtenant les meilleurs ratios de rendement et de rentabilité. De fait, les marges se situent à un niveau très différent d'une catégorie à l'autre, aucune n'effectuant le même type d'opérations ni ne présentant les mêmes structures.

Un effort important de réflexion est à développer tant au niveau global qu'en ce qui concerne, semble-t-il, l'analyse interne des établissements. La maîtrise des coûts passe vraisemblablement par la poursuite des progrès de l'automatisation, ce qui nécessite qu'une attention particulière soit portée à l'adaptation du personnel des banques \*(7). Les établissements devront, de plus, adapter leurs stratégies au volume important des investissements à réaliser. Le développement de services communs constitue certainement une orientation à encourager à cet égard.

D'une façon générale, l'accroissement de la concurrence s'accompagne toujours d'une contrainte en termes de productivité. L'observation est plus exacte que jamais s'agissant du secteur bancaire d'aujourd'hui. En effet, la compétitivité implique une modification de la structure des produits d'exploitation qui accentuera l'importance de ceux dont la sensibilité à la productivité est la plus forte. Les progrès qui pourront être accomplis seront déterminants pour la vie des établissements, d'autant que l'amélioration de la rentabilité sera un élément clef de la croissance de leurs fonds propres, rendue elle-même nécessaire par les exigences des ratios de solvabilité international et européen. Les établissements ont donc aujourd'hui un vaste défi à relever en s'engageant dans le cercle vertueux de la productivité, de la rentabilité et de la solvabilité.

## 1.4. ANNEXE 1 : Évolution des indicateurs de productivité d'un échantillon constant de banques AFB de 1980 à 1988

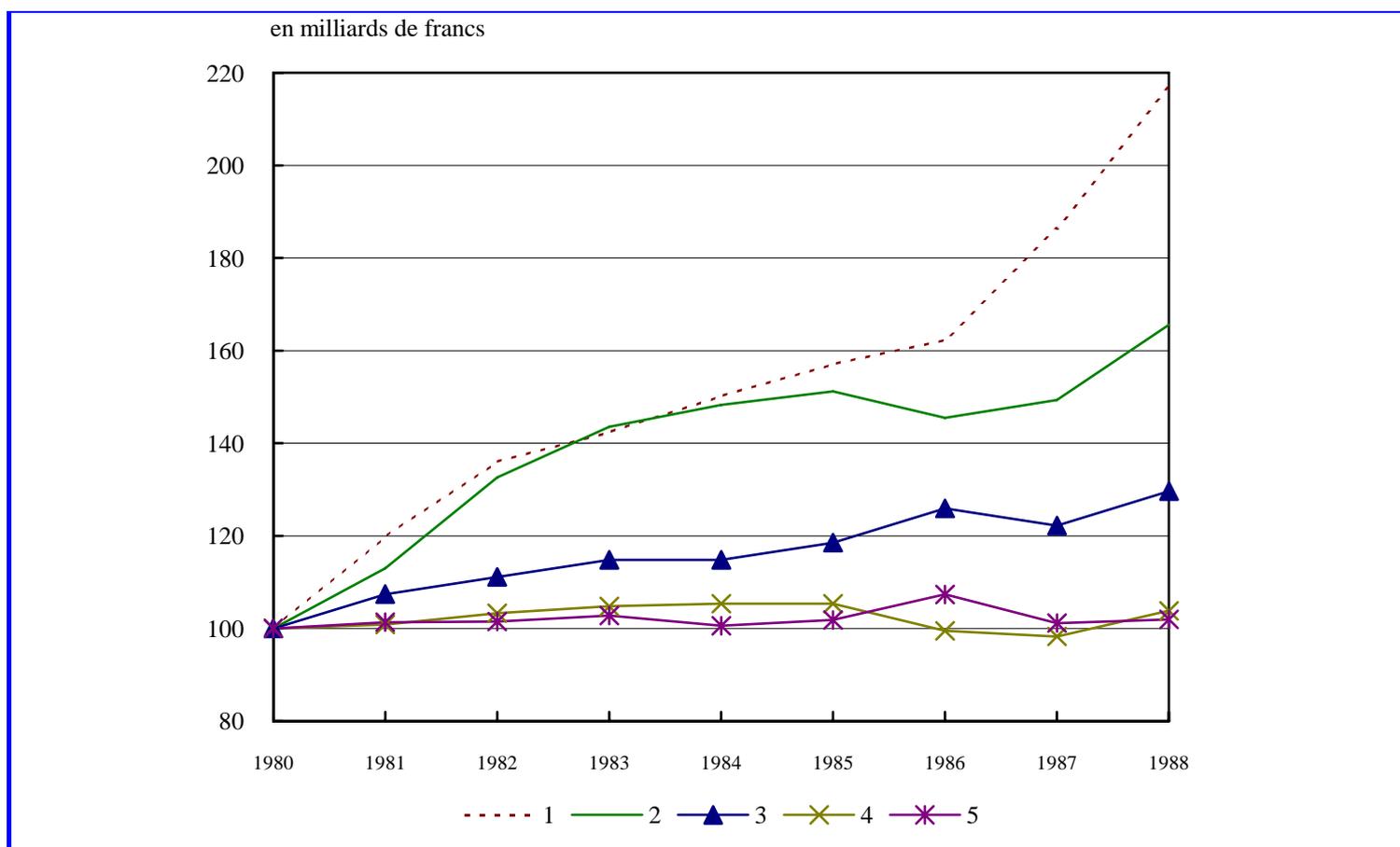
L'échantillon est constitué de l'ensemble des banques AFB ayant eu une activité sur l'intégralité de la période sous revue.

Les indicateurs sont établis à partir des données comptables en moyenne annuelle. Il en est de même pour les effectifs dont le nombre est estimé par une moyenne annuelle.

Les indicateurs de productivité sont les suivants

- 1 - Total de situation par agent
- 2 - Total des dépôts et des crédits par agent
- 3 - Produit net bancaire par agent
- 4 - Total des dépôts et crédits sur total des frais généraux et des dotations aux amortissements
- 5 - Produit net bancaire sur total des frais généraux et dotations aux amortissements.

### INDICATEURS DE PRODUCTIVITÉ



## INDICATEURS DE PRODUCTIVITÉ

	1	2	3	4	5
1980	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
1981	119.80	112.99	107.41	100.87	101.34
1982	136.01	132.65	111.11	103.29	101.51
1983	142.36	143.57	114.81	104.81	102.79
1984	150.20	148.28	114.81	105.35	100.58
1985	157.05	151.20	118.52	105.35	101.86
1986	162.30	145.50	125.93	99.48	107.38
1987	186.33	149.35	122.22	98.25	101.16
1988	216.85	165.58	129.63	103.83	101.97

### 1.5. ANNEXE 2 : Structure du point mort des banques AFB pour les groupes homogènes 1 à 5 de 1980 à 1988

Les groupes homogènes de référence sont définis dans le cadre de l'analyse comparative de banques \*(8).

La procédure de détermination du point-mort suit une méthodologie exposée dans le dernier Rapport annuel de la Commission bancaire \*(9).

Le résultat nominal est calculé à partir de la relation suivante

POINT MORT NOMINAL = Coûts Opératoires + Dotations aux amortissements et provisions + Rémunérations des ressources + Rémunération des fonds propres - (résultats sur opérations diverses + résultats sur opérations de trésorerie)

## Variables essentielles du point mort nominal

(en points)

	Coûts opérateurs	Dotations	Rémunérations ressources	Rémunérations fonds propres diverses	Résultats sur opérations de trésorerie	Résultats sur opérations	Point mort nominal
<b>ENSEMBLE DES BANQUES</b>							
ANNÉE 1980	5,53	1,21	8,52	0,66	1,52	1,88	12,50
ANNÉE 1981	5,57	1,31	10,59	0,68	1,72	1,41	15,02
ANNÉE 1982	5,42	1,50	10,40	0,55	1,70	1,55	14,61
ANNÉE 1983	5,24	1,55	8,96	0,42	1,86	1,46	12,85
ANNÉE 1984	5,25	1,46	9,28	0,36	2,03	1,48	12,84
ANNÉE 1985	5,43	1,43	8,22	0,30	2,46	1,37	11,55
ANNÉE 1986	5,82	1,81	7,22	0,16	3,35	1,41	10,26
ANNÉE 1987	6,01	1,68	7,19	0,23	3,60	1,36	10,16
ANNÉE 1988	5,23	1,28	6,91	0,18	3,22	1,20	9,18
<b>GROUPE 1</b>							
ANNÉE 1980	6,03	1,51	7,44	0,19	1,37	0,29	13,51
ANNÉE 1981	6,12	1,70	8,57	0,22	1,62	1,28	13,71
ANNÉE 1982	5,86	1,89	9,26	0,18	1,70	1,67	13,84
ANNÉE 1983	5,61	1,99	8,12	0,12	1,86	1,60	12,38
ANNÉE 1984	5,63	1,74	8,32	0,09	1,93	1,60	12,25
ANNÉE 1985	5,80	1,83	7,13	0,07	2,32	1,21	11,31
ANNÉE 1986	5,99	2,10	5,98	0,05	2,78	1,38	9,96
ANNÉE 1987	5,99	1,74	5,67	0,07	2,83	1,08	9,56
ANNÉE 1988	5,55	1,38	5,71	0,05	2,37	0,94	9,37
<b>GROUPE 2</b>							
ANNÉE 1980	7,75	1,07	7,36	0,53	1,38	0,91	14,41
ANNÉE 1981	8,07	1,10	9,18	0,53	1,40	1,34	16,14
ANNÉE 1982	8,25	1,11	9,09	0,43	1,37	1,49	16,03
ANNÉE 1983	8,05	1,18	8,35	0,37	1,58	1,55	14,81
ANNÉE 1984	8,21	1,11	8,16	0,30	1,84	1,33	14,61
ANNÉE 1985	8,27	1,16	7,39	0,29	2,10	1,48	13,53
ANNÉE 1986	8,78	1,66	6,49	0,14	2,86	1,73	12,49
ANNÉE 1987	8,68	1,68	6,49	0,18	3,22	1,65	12,18
ANNÉE 1988	7,91	1,30	6,34	0,13	2,91	1,23	11,55
<b>GROUPE 3</b>							
ANNÉE 1980	11,71	1,37	8,22	0,96	1,16	0,08	21,02
ANNÉE 1981	12,91	1,05	10,28	1,04	1,39	6,69	17,20
ANNÉE 1982	13,88	1,29	10,21	0,92	1,43	7,11	17,76
ANNÉE 1983	14,46	1,12	9,46	0,76	1,63	6,62	17,55
ANNÉE 1984	14,31	1,05	8,27	0,63	2,02	5,26	16,98
ANNÉE 1985	14,09	0,96	7,63	0,43	2,19	4,18	16,74
ANNÉE 1986	13,47	1,52	6,52	0,19	2,92	3,80	14,98
ANNÉE 1987	12,07	1,00	5,70	0,22	2,65	2,74	13,60
ANNÉE 1988	10,44	0,83	5,82	0,16	2,56	2,02	12,68
<b>GROUPE 4</b> (sous-groupes 4.1, 4.2 et 4.3)							
ANNÉE 1980	5,91	1,14	10,31	1,33	1,68	3,31	13,71
ANNÉE 1981	6,05	0,87	12,66	1,27	1,82	2,51	16,53
ANNÉE 1982	6,32	1,07	12,21	1,13	1,81	2,50	16,43
ANNÉE 1983	6,62	1,49	10,13	0,94	1,99	1,74	15,44
ANNÉE 1984	7,26	1,44	9,88	0,80	2,23	1,51	15,64
ANNÉE 1985	7,45	1,23	8,71	0,67	2,49	1,36	14,22
ANNÉE 1986	9,07	1,37	8,01	0,32	3,81	1,67	12,29
ANNÉE 1987	7,98	1,11	7,90	0,42	4,54	0,75	12,11
ANNÉE 1988	7,21	0,83	7,54	0,35	3,98	0,77	11,18
<b>GROUPE 5</b> (sous-groupes 5.1, 5.2 et 5.3)							
ANNÉE 1980	3,66	0,76	10,43	0,89	0,93	7,62	7,19
ANNÉE 1981	3,70	0,69	12,18	0,98	0,91	0,83	15,81
ANNÉE 1982	3,84	0,80	12,34	0,84	0,93	0,63	16,26
ANNÉE 1983	3,83	0,84	11,79	0,66	0,90	0,37	15,84
ANNÉE 1984	3,76	0,89	11,68	0,53	0,98	0,54	15,44
ANNÉE 1985	3,92	0,92	10,87	0,41	1,10	0,36	14,66
ANNÉE 1986	3,99	1,09	9,89	0,19	1,44	0,28	13,45
ANNÉE 1987	4,01	0,93	9,73	0,23	1,38	0,42	13,10
ANNÉE 1988	3,69	1,01	9,25	0,17	1,19	0,40	12,53