

Juillet 1998 • N° 1

**Banques et assurances
en Europe :
les enjeux sociaux
d'un bouleversement**

Une enquête de
Bernard Brunhes Consultants

Avec le concours du
Tavistock Institute (Londres)
et de Sofi (Göttingen)



LES
CAHIER
DU GROUPE
BERNARD
BRUNHES

Comprendre les changements sociaux dans l'économie d'aujourd'hui

Cette première livraison des Cahiers du Groupe Bernard Brunhes inaugure une série d'études consacrées aux problèmes sociaux de l'économie en France et en Europe.

L'Union économique et monétaire, avec sa concrétisation dans l'Euro, ouvre une nouvelle ère dans l'Europe sociale. La mondialisation, en exacerbant la concurrence entre des économies aux bases sociales et culturelles profondément diverses, crée de nouvelles tensions et en même temps de nouvelles perspectives sociales. L'irruption des technologies de l'information et de la communication, qui ne fait que commencer, transforme les conditions de travail et d'emploi.

Le métier des consultants du Groupe Bernard Brunhes est d'aider les entreprises et les collectivités à vivre concrètement ces transformations sociales, à les prévoir, à les comprendre, à les mettre en œuvre. Les consultants vivent dans l'entreprise, sur le terrain, en plein dans la réalité. Mais il leur faut en même temps savoir prendre la distance nécessaire à l'intelligence des évolutions. Ils doivent, sans quitter le concret, être économistes, sociologues, juristes, ingénieurs. Ils doivent interroger l'histoire et aller voir ailleurs, dans d'autres pays, ce qui se passe. Ils doivent croiser les disciplines et faire évoluer les concepts et les théories. Modestement, à leur place, ils prétendent faire évoluer la compréhension du tissu économique et social dans lequel ils interviennent.

C'est pourquoi l'équipe du Groupe Bernard Brunhes s'efforce de tirer de ses expériences concrètes des enseignements, des concepts et des prospectives. Et c'est pourquoi elle réalise des études en France et en Europe.

La présente étude en est un exemple : financée par la Commission Européenne, elle avait pour objet d'analyser les aspects sociaux des

restructurations que connaît actuellement l'Europe dans les secteurs de la banque et de l'assurance. Les mutations en cours entraînent des conséquences considérables pour les travailleurs de ces secteurs. Et elles ne peuvent se réaliser sans que ceux-ci, par la concertation ou la négociation, participent au changement, le comprennent, l'anticipent, l'accompagnent.

Les traditions et les systèmes sociaux sont si différents d'un pays européen à l'autre qu'il fallait bien une monographie par pays, pour chacun des quinze États-membres. C'est ce qu'ont fait les consultants du Groupe Bernard Brunhes avec la collaboration de deux autres cabinets européens – Sofi et Tavistock Institute. Ces monographies sont disponibles gratuitement sur Internet.

Le présent ouvrage en constitue la synthèse : comme on le verra, il dessine déjà assez clairement les contours, les problèmes et peut-être quelques amorces de solutions pour une Europe sociale aujourd'hui si diverse qui ira rapidement vers une harmonisation.

Bernard Brunhes

INTRODUCTION

Cette étude a été réalisée – en réponse à un appel d'offres de la Commission Européenne ⁽¹⁾ –, par Bernard Brunhes Consultants, avec la collaboration du Tavistock Institute à Londres et de Sofi à Göttingen.

Sous la responsabilité de Denise Annandale-Massa et de Danielle Kaisergruber (Bernard Brunhes Consultants), elle a été menée par Nestor d'Alessio (Sofi), Isabelle Darmont et Kari Hadjivassiliou (Tavistock), Marc Knoll, Laurence Lombard et Boris Pincot (Bernard Brunhes Consultants).

L'étude a porté sur « L'impact sur l'emploi des changements structurels affectant les Services financiers ainsi que les analyses et réponses syndicales » dans les 15 pays de l'Union européenne.

Elle s'est déroulée d'avril 1997 à décembre 1997, soit sur 9 mois ; elle a été suivie par un Comité de pilotage composé des partenaires sociaux, sous l'égide de l'Unité « Mutations industrielles » de la Direction générale V.

L'étude a comporté :

- l'analyse de la documentation existante, tant au niveau européen que dans chacun des 15 pays ;
- des entretiens approfondis (conduits sur la base de guides d'entretien) avec les responsables des organisations professionnelles d'employeurs, des organisations syndicales de salariés ;
- des entretiens avec des experts du secteur des services financiers dans chacun des pays ;
- des entretiens avec des responsables européens ;
- la réalisation d'enquêtes approfondies en entreprise, permettant la rédaction d'études de cas, dans cinq pays : la Grande-Bretagne, les Pays-Bas, la France, l'Italie et l'Allemagne. Ces études de cas ont été conduites à partir de guides d'entretien spécifiques.

Dans le cadre de cette enquête, plus de 180 entretiens ont été réalisés en Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Grande-Bretagne, Grèce, Irlande, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Portugal, Suède.

Les entretiens ont été menés avec des responsables des organisations professionnelles des secteurs (banques, assurances, activités de courtage...), des syndicalistes, des représentants des Pouvoirs publics et des experts.

25 études de cas portant sur des entreprises ont été également réalisées en Allemagne, Grande-Bretagne, France, Italie et Pays-Bas.

Ce cahier publié par le Groupe Bernard Brunhes présente la synthèse de cette étude. Les rapports nationaux et les études de cas d'entreprises sont disponibles sur Internet : www.brunhes.com.

1. Direction Générale V, Unité Mutations Industrielles (Contrat n° Soc 97 100 200 05 G02)

CHAPITRE 1

D'importants
changements économiques

L'Europe financière devient une réalité

Trois facteurs déterminent dans les 15 pays des transformations majeures :

- la libéralisation des lois et réglementations nationales a créé partout les conditions d'une concurrence interne accrue et d'un rapprochement des catégories d'acteurs ;
- l'ensemble des Directives européennes successives sont maintenant transposées dans tous les États membres et ont ouvert le marché à l'échelle européenne ;
- la globalisation de l'économie, l'autonomisation de la sphère financière et les nouvelles technologies stimulent les opérateurs européens sur de nouveaux produits, de nouveaux marchés, souvent à l'échelle mondiale.

Au sein de chacun
des 15 pays
européens,
les marchés financiers
sont ouverts

Dans tous les pays, sous l'influence de gouvernements politiquement divers, des mesures de déréglementation sont intervenues. Elles ont concerné plusieurs aspects de la vie économique et financière :

- suppression des « barrières » rigides entre les différents types d'activité financière : les banques peuvent être universelles ou spécialisées, les compagnies d'assurance peuvent être multiproduits ;
- suppression de la séparation nette entre l'activité bancaire et l'activité assurantielle. Les conséquences de cet effacement des frontières sont de deux types : d'une part **au niveau du capital** de nombreuses banques détiennent des filiales d'assurances et vice-versa (cette organisation au niveau du capital est très présente en Belgique) ; d'autre part, **les banques sont devenues un canal puissant de distribution des produits d'assurances**, ce qui n'est pas sans poser de nouveaux problèmes par rapport aux canaux traditionnels de distribution par des agents (Espagne, Portugal, Italie par exemple) ⁽¹⁾.
- Les « contrôles » étatiques qui faisaient du secteur financier un secteur « quasi administré » ont disparu au profit d'instances de régulation et de supervision au rôle bien défini.

Ainsi, en Suède, « l'Inspection des Finances » joue le rôle d'autorité de régulation pour l'ensemble du secteur financier en assurant des fonctions de vérification de la solvabilité des acteurs et d'information/protection des consommateurs.

En Belgique, on parle aujourd'hui de « re-régulation ».

En Grande-Bretagne, où la déréglementation a été totale, une véritable autorité de régulation aussi bien des banques et services financiers que de l'ensemble des marchés financiers devrait être créée en 1998 ; cette institution se construit par la fusion de la SFA (Securities and Futures Authority) et de la SIB (Securities and Investments Board).

Aux Pays-Bas, l'instance de supervision des assurances, l'ISB, a été « privatisée » et est indépendante depuis 1992 ; elle veille à la libre concurrence et à la protection des consommateurs.

1. Voir sur ce point OCDE, *L'assurance et les autres services financiers, Tendances structurelles*, 1992 ; ouvrage économique qui porte entièrement sur la « convergence » entre banques et assurances dans les pays membres de l'OCDE.

Dans de nombreux pays (Grèce, Portugal, Allemagne, Espagne, Autriche), ce sont les ministères de l'Economie ou du Commerce ou les banques centrales qui exercent l'autorité de régulation des services financiers, généralement (sauf en Grande-Bretagne) de manière distincte de l'autorité de contrôle des marchés financiers (de type COB en France).

Dans les pays d'Europe du Sud, où la déréglementation a été plus tardive (fin de la décennie 80 ou début de la décennie 90), elle a mis fin au sentiment de « sécurité », de « secteur protégé » qui pouvait régner dans les secteurs des banques et assurances.

Ces réformes récentes des instances de régulation sont allées de pair avec la déréglementation, mais également, dans les pays d'Europe du Sud en particulier, avec la privatisation.

Dans tous les cas, la déréglementation au niveau national est à l'origine de nombreux mouvements : apparition de nouveaux acteurs, fusions et concentrations au plan national, disparitions de certaines entreprises en particulier les plus petites : ainsi en Grèce en 1996, six sociétés d'assurance-auto et une compagnie d'assurance-vie ont disparu ; en Espagne, de nombreuses petites banques ont connu le même sort dès les premières mesures de libéralisation à la fin du franquisme.

Mais la déréglementation correspond également dans de nombreux pays à un « boom » des services financiers et c'est généralement dans les années qui suivent que l'on observe les niveaux maximum d'emploi :

- Le rôle des Banques Centrales se redéfinit. **Dans la plupart des pays** (Allemagne, France 1994, Portugal 1997, Espagne 1994, Irlande), **les banques centrales** (que nous n'étudions pas ici en détail mais dont le rôle comme « institution financière » est essentiel) **sont indépendantes** ;
- La dérégulation des taux d'intérêt au sein de chaque pays se poursuit, même si les « taux directeurs » des Banques centrales indépendantes conservent un rôle structurant. Cet aspect de déréglementation des taux d'intérêt a joué un rôle essentiel dans la modernisation des systèmes bancaires parallèlement à la modernisation des institutions de bourse.

Les directives européennes « banque » et « assurance » sont transposées dans tous les États membres et ouvrent un marché européen

Les directives européennes ont toutes été transposées dans tous les États membres, même si en raison de leurs caractéristiques propres (la part des entreprises nationalisées par exemple), les différents marchés financiers nationaux n'ont pas la même ouverture européenne ni la même maturité.

- Les exceptions sont mineures. Ainsi, en Irlande, les « Credits Unions » sur base mutuelle ou coopérative sont en dehors du champ d'application des directives et souhaitent le rester. En France, les directives Assurances ne s'appliquent pas encore aux mutuelles.

La globalisation
de l'économie,
la place prise par
les activités
financières et les
nouvelles
technologies amènent
les opérateurs
européens sur de
nouveaux marchés,
souvent mondiaux

Les pays récemment entrés dans l'Union ont, eux aussi, intégré les directives européennes. C'est en 1994 que le « New Scoking Act » en Autriche a adapté les règles du jeu européennes et les compagnies d'assurance l'ont fait en 1995. En raison de l'explosion de l'assurance-vie, la croissance du marché de l'assurance a été dans ce pays de 10,9 % en 1996 et le taux de pénétration de l'assurance a augmenté. L'effet a donc été positif, même si, dans le même temps, les restructurations et la rationalisation ont fait baisser l'emploi. ⁽²⁾

En Suède, l'introduction des Directives Assurances en 1994 (avant même que le pays n'entre dans l'Union), puis en 1995 a produit des changements importants dans un paysage qui n'avait pas bougé depuis des décennies. La séparation entre les différentes activités financières est maintenant moins nette et le nombre de compagnies d'assurance est passé de 43 à 100 en peu de temps, là aussi sous l'influence de la progression de l'assurance-vie et de l'ouverture de nouveaux marchés assurantiels du fait de la diminution des prestations de l'État-providence.

Dans tous les pays, les directives européennes concourent à une libéralisation.

Au Luxembourg inversement, les experts et professionnels considèrent les directives européennes comme une re-réglementation, en particulier dans les banques.

Le « mot-clé » de la décennie 80 était encore dans le secteur financier la « désintermédiation » ⁽³⁾. Nos interlocuteurs ne l'évoquent quasiment plus aujourd'hui : c'est une réalité qui est derrière eux. En Italie cependant, l'effet de la désintermédiation est encore sensible : les banques tiraient, il y a quelques années, jusqu'à 75 % de leurs revenus de l'intermédiation. Et la modernisation des marchés financiers date de 1991-93.

Mais le poids des marchés financiers mondiaux, fonctionnant au rythme des grands transferts de capitaux, est sensible, d'autant plus que les groupes bancaires ou d'assurances sont de plus en plus **gourmands en capitaux et ont besoin des marchés financiers**.

Cela se traduit, entre autres, par l'atténuation des frontières entre les différents sous-secteurs et l'organisation d'un vaste ensemble de l'industrie financière : de la Bourse aux gestionnaires de cartes de crédit, en passant par toute la palette des produits financiers, qu'ils soient dépôts, crédits, produits de capitalisation, produits d'assurance.

À cet égard, il est intéressant de rappeler qu'aux USA, sept des plus grosses fusions-acquisitions de l'année 1996 ont concerné le « monde de la finance » ⁽⁴⁾ (dont le récent achat de Salomon par Travellers Group qui va proposer la totalité de la gamme des produits financiers). Aux USA toujours, la réforme du système financier, qui modifie le Glass Steagall Act de 1928, vise à abolir les frontières entre l'activité bancaire, l'activité de gestion de titres et l'activité d'assurances. Seuls les agents d'assurance s'y opposent.

2. Source : Comité européen des assurances, *Rapport sur la situation de l'Autriche*, mars 1997.

3. Cf. Bernard Brunhes Consultants/Mac Graw Hill/DRI, « Rapport banques » et « Rapport assurances » in *Emploi et ajustement structurel dans l'Europe communautaire*, 1993, DG5.

4. Source : Merjerstat, 1997.

Si les marchés des particuliers en Europe demeurent pour une grande part « domestiques » et de « proximité », il n'en est pas de même des marchés d'entreprise. Déjà de nombreuses grandes entreprises européennes jouent sur la scène mondiale : Axa-UAP (F) par exemple (avec Equitable Life aux USA), Allianz (G) aux États-Unis (parmi les 10 premiers), Skandia (S) aux États-Unis.

Actuellement six européens sont classés dans les vingt premières entreprises mondiales de l'assurance.

Mais c'est au niveau du continent européen que les groupes financiers deviennent de plus en plus transnationaux.

Des mutations économiques très profondes

Les mutations sont essentiellement de trois types :

- Le marché unique européen est devenu la référence aussi bien pour la banque que pour l'assurance : les effets en termes de fusions-acquisitions se sont accélérés en 1996-97 et les effets des restructurations d'entreprises deviennent importants avec des conséquences sur l'emploi ;
- Dans la banque, la logique des marchés a produit une évolution plus graduée mais plus ancienne. Dualisation : la banque de capitaux, la banque d'affaires et la banque d'entreprises sont d'emblée européennes et internationales. Quant à la banque domestique, après des tentatives avortées, son avenir se joue à nouveau à l'échelle européenne ;
- Les privatisations se généralisent dans les deux secteurs de la banque et l'assurance.

**« Big is beautiful » :
fusions et acquisitions
connaissent
un important
développement**

Cette restructuration du capital des banques, des assurances, voire d'autres opérateurs financiers, connaît une accélération nette : elle se lit quotidiennement dans l'actualité et elle se traduit dans un certain nombre d'indicateurs économiques.

Certaines fusions se déroulent à l'échelle d'un seul pays : ainsi en Allemagne, la fusion entre Bayerische Vereinsbank et Hypobank donne naissance au deuxième groupe allemand, après la Deutsche Bank. Et c'est une filiale du groupe d'assurance Allianz, Munich Ré, qui sera l'un des principaux actionnaires du nouvel ensemble, tandis qu'Allianz a une participation de 22 % dans la troisième banque allemande : la Dresdner.

En Grande-Bretagne, ce sont Lloyds et TBS qui fusionnent, puis Royal Insurance et Sun Alliance. Prudential acquiert Scottish Amicable. Certains experts pronostiquent que dans quelques années, il ne restera que 20 ou 30 grandes sociétés de services financiers (Rapport de MSF, Manufacturing Science Finance Union).

En Irlande, où existent encore de nombreuses sociétés de petite taille, on s'attend à des regroupements.

En France, l'UAP et AXA ont fusionné en 1996, formant ainsi le numéro deux européen. Plus globalement en France, 39 établissements de crédit ont changé d'actionnaire durant la seule année 1996 ! De nombreuses autres opérations de capital ont lieu de manière transfrontalière : ainsi l'assureur italien Generalli et l'assureur allemand Allianz viennent d'acquérir le français AGF. Le Crédit local de France et le Crédit communal de Belgique se sont associés en 1996 pour former Dexia, au nom du « capitalisme européen » selon l'expression du président du CLF.

Si l'on observe la structure actuelle du capital et du chiffre d'affaires des grandes compagnies d'assurance par exemple, on y trouve depuis plusieurs années déjà des entreprises de taille européenne :

- Allianz dont 47 % des primes proviennent de l'étranger et qui joue un rôle industriel par le biais de filiales ou de participations majoritaires en Grande-Bretagne et en Italie.
- L'UAP dont le chiffre d'affaires, avant la fusion avec AXA, est réalisé pour plus de 50 % à l'étranger, avec l'intégration en 1992 de Sun Life et de Paneurolife au Luxembourg, avec également une présence forte en Belgique (la Royale belge) et en Irlande (New Irelande).
- AXA, présent en Grande-Bretagne (Equity and Law), et aussi très fortement en Espagne (Banco Bilbao Viscaya) ;
- GENERALI qui occupe la seconde place dans l'assurance en Espagne.
- FORTIS, deuxième entreprise néerlandaise et première entreprise belge, est présent en Grande-Bretagne et associé avec la CAIXA en Espagne.

En somme, l'Europe des sociétés d'assurances existe déjà et tout laisse à penser que ce mouvement devrait se poursuivre, en particulier avec le passage à l'Euro.

Dans les chiffres, les indices de « concentration » montrent la diminution du nombre d'acteurs pays par pays.

Ainsi, dans le secteur du crédit, le nombre de sociétés diminue de 26 aux Pays-Bas, de 60 en Grande-Bretagne soit 2 %, mais le secteur devrait se recentrer prochainement sur 5 à 6 groupes, du fait des besoins en capitaux. Dans le secteur de l'assurance, de 1991 à 1995, on observe une diminution de 70 % du nombre de sociétés en France, de 10 % en Espagne, de 2 % en Grande-Bretagne.

Quelques pays ne suivent pas cette évolution : au Portugal le nombre de banques augmente (de 20 en 1990 à 46 en 1996). En Allemagne et en Autriche, le nombre d'acteurs est resté très stable, mais selon les experts rencontrés c'est à présent que des changements devraient commencer à se produire, d'autant plus que visiblement l'Autriche a retardé des restructurations qui doivent maintenant être conduites. De même, dans la plupart des pays européens, à l'exception de l'Allemagne, on observe une forte concentration du marché entre les mains de quelques opérateurs-clés.

Banques : en Espagne, 49 % du Produit Net bancaire est réalisé par cinq opérateurs (en 1995, pour 38 % en 1990) ; au Portugal 80 % est réalisé par six opérateurs ; au Danemark deux opérateurs concentrent 58 % du marché et en Grèce quatre entreprises occupent 57 % du marché. Aux Pays-Bas, les trois premières banques couvrent 85 % du marché.

Assurances : en Autriche dix opérateurs regroupent 65 % des primes, en Finlande cinq entreprises collectent 95 % des primes ; en France dix opérateurs rassemblent 67 % des primes ; en Grèce cinq opérateurs pour 70 % des primes ; au Danemark, deux banques réalisent seules 58 % du chiffre d'affaires ; en Finlande, trois banques concentrent 93 % du marché.

Parmi ces opérateurs, de plus en plus européens, de taille de plus en plus grosse, un certain nombre sont d'emblée des entreprises de « bancassurance ».

Les entreprises de type coopératif dans le secteur bancaire, ou mutualiste, s'europanisent par rapprochements et partenariats avec des acteurs du même type qui ont des organisations régionales similaires et partagent la même philosophie.

■ Pourquoi ces concentrations ?

- En premier lieu c'est la constitution d'un marché unique européen qui appelle des entreprises de taille européenne : l'accélération des opérations de fusions-acquisitions est donc très directement la conséquence de la construction européenne. Logiquement, l'Union économique et monétaire devrait encore accentuer ce mouvement.
- Les conditions de la concurrence, en particulier la concurrence par les prix (normale dès lors que les marchés sont déréglementés pour l'essentiel), font des services financiers une « industrie de masse » au sein de laquelle – comme dans toute autre industrie – le volume permet de réduire les coûts et d'accroître les marges. « Comme toute industrie de masse, la finance voit ses marges suivre le volume. La taille, dès lors, devient un impératif » ⁽⁵⁾.
- Dans le secteur des assurances, la taille permet un élargissement de l'assiette des risques.
- La perspective de l'Union économique et monétaire, et donc à terme d'une harmonisation des règles du jeu, par exemple en matière de fiscalité immobilière ou de contrats d'assurance, et surtout d'une harmonisation fiscale, conduit à des gammes de produits eux aussi harmonisés pour lesquels la taille de l'outil de production et de distribution est importante.

Il faut donc noter à cet égard un grand changement : alors qu'on a longtemps pensé, dans le secteur financier, que les activités domestiques (« retailing » dans la banque, produits simples en assurance-dommages) étaient de caractère national, voire régional (Caisses d'Épargne, réseaux locaux de banques mutuelles, Sparkassen, agents généraux des assurances implantés sur l'ensemble d'un territoire), on voit aujourd'hui que le marché domestique peut être européen.

5. Jean de Belot, *Les Échos*, 6/7 septembre 1997.

Ainsi dans le secteur de la banque, les activités ont été longtemps internationales pour la banque de capitaux, la banque d'affaires, la banque d'entreprise mais encore nationales pour les activités de banque de détail. À présent, la banque domestique se joue, pour partie, à l'échelle européenne.

Il est cependant probable que les grands acteurs ne procéderont plus par filiales directes essayant de conquérir un marché dans un autre pays européen. Sur ce plan et avec cette stratégie, les échecs ont été nombreux : la BNP qui avait tenté le marché domestique suédois s'est retirée, le Crédit lyonnais a renoncé à l'activité de banque de détail au Portugal, l'implantation de la Barclay's en France n'a pas été aussi facile que prévu ; les sociétés (Barclay's, ABN, la Swiss Bank Corporation) qui ont essayé de s'installer en Irlande ont échoué en raison de la forte rentabilité des banques irlandaises, ainsi que d'une fidélité des clients qui persiste.

La privatisation des opérateurs se généralise dans les deux secteurs

Les statuts et les structures de capital sont complexes dans le secteur financier qui compte des entreprises sans capital ou sans rémunération du capital (les « Caisses d'Épargne » en France, les « Sparkassen » en Allemagne liées aux collectivités locales, les « Credit Unions » en Irlande, sorte de tontines sur une base locale, associative et reposant sur le bénévolat), des entreprises coopératives, des mutuelles et des sociétés anonymes par actions de type classique.

Ainsi le secteur bancaire allemand est nettement constitué de trois sous-secteurs : les banques « commerciales », les banques « coopératives » et les « sparkassen ». Il en est de même du secteur bancaire français qui comporte des Caisses d'Épargne, des banques coopératives et mutuelles en plein développement, et des banques commerciales classiques qui ont connu une crise grave ces dernières années.

D'autre part, la place stratégique des établissements financiers comme des compagnies d'assurance dans les économies nationales avait conduit certains gouvernements, à certains moments de leurs histoires nationales, à des politiques de nationalisation.

En fait aujourd'hui il ne demeure quasiment pas d'opérateurs du secteur financier nationalisés dans les pays d'Europe du Nord – même si par ailleurs certains grands opérateurs n'ont pas une vocation commerciale classique (dont les assurances gérées par les syndicats).

Les privatisations se poursuivent en Italie, au Portugal, où seules deux banques sont encore nationalisées après les privatisations de 1992, en Espagne, en France (privatisation de l'UAP, des AGF, du GAN et du CIC actuellement).

En Autriche et en Grèce, le mouvement de privatisation n'est encore que faiblement amorcé. En Autriche, à côté des Caisses d'Épargne qui ont 30,7 % du marché du crédit, les sociétés hypothécaires sont publiques.

En Grèce, ce sont encore les banques nationalisées qui couvrent l'essentiel du marché, bien que de nouvelles banques coopératives se

soient développées récemment. Ces mêmes banques nationalisées ont joué et jouent encore un rôle non négligeable dans le sauvetage d'entreprises en difficulté : c'est pourquoi elles ont aujourd'hui un problème de rationalisation de leur portefeuille de participations. Par ailleurs, les banques nationalisées grecques ont de nombreuses filiales d'assurance depuis 1982, développant ainsi une forme de bancassurance encouragée ensuite par la loi de 1993. Cette caractéristique du système bancaire grec a une influence directe sur la gestion de l'emploi et sur le maintien des effectifs dans les entreprises.

Toujours au chapitre des « statuts », il faut noter dans quelques pays (Grande-Bretagne, Irlande, Suède, Danemark, Italie) une tendance à la « démutualisation » de sociétés – essentiellement dans le domaine de l'assurance.

C'est également le cas des Building Societies anglaises et irlandaises. Cependant, en Grande-Bretagne, à l'inverse, certaines entreprises s'appuient sur leur statut de mutuelle pour en faire une force.

En Italie, de nombreuses transformations en sociétés anonymes ont eu lieu ces dernières années. Ce pays évolue vers une unification de statut (la « société par actions ») alors qu'il y avait auparavant une grande diversité.

En conclusion de cette première partie d'analyse des changements structurels, on peut constater qu'il n'y a pas toujours de lien causal direct entre certaines mutations structurelles et l'emploi, la structure des compétences. Il faut néanmoins mettre l'accent sur plusieurs points :

- Les fusions/acquisitions se traduisent par des restructurations (transformation des organigrammes, de l'organisation des entreprises et suppression des réseaux redondants) : elles ont toujours à moyen terme des conséquences négatives sur l'emploi, même si dans l'immédiat les fusions sont conduites avec des engagements sur l'emploi (c'est le cas dans la fusion AXA-UAP en France, dans la fusion Hypobank/Vereinsbank en Allemagne, et en Irlande).
- L'eupéanisation des grands opérateurs, qui s'accroîtra avec l'Euro, aura des conséquences dans la gestion des ressources humaines (compétences/carrières), dans un premier temps pour les cadres, ultérieurement pour les autres personnels.
- La déréglementation, l'ouverture des marchés conduisent globalement l'ensemble du secteur financier à une régulation économique par le marché et la concurrence. C'est une banalisation économique des services financiers qui comporte un affaiblissement du rôle de protection des consommateurs et des responsabilités de développement qui pendant longtemps ont rapproché ce secteur d'une logique de « service public ». Les syndicats britanniques par exemple, conscients de cette évolution, tentent de promouvoir une notion de responsabilité sociale du secteur. La régulation par le marché signifie que les politiques de marge, de

réduction des coûts vont conduire au sein du secteur des banques et assurances à une fragilisation des niches d'emplois protégés et à certaines remises en cause des conditions de statuts et d'emploi. Ce mouvement est déjà entamé dans plusieurs pays.

- Le statut des opérateurs financiers se rapproche du modèle de la société commerciale anonyme (privatisation, démutualisation, mises en bourse, telle celle envisagée pour la CNP - Caisse Nationale de Prévoyance – en France dont les agents sont fonctionnaires). Ces changements de statuts peuvent induire une fragilisation de certains emplois, en nombre et en qualité.

CHAPITRE 2

Marchés, produits et
distribution se modifient

L'orientation marché-produit et la technologie changent la nature et les conditions d'activité des deux secteurs

Plusieurs groupes de facteurs liés aux produits et aux technologies déterminent pour l'ensemble des services financiers des évolutions irréversibles :

- De nombreux mix-produits apparaissent, tirés par le boom des produits de capitalisation et d'assurance-vie, et l'évolution des frontières des Etats-providence et des systèmes de protection sociale.
- La modification radicale des canaux de distribution se développe avec l'informatique et la téléphonie, la nécessité de la rentabilité et de la rationalisation des réseaux, le saut qualitatif des technologies de communication (Internet/Intranet) ainsi que l'apparition de nouveaux besoins des clients.

En conséquence :

- Le secteur financier évolue vers une logique d'industrie financière de plus en plus intégrée, rapprochant les métiers du crédit, de l'assurance et du courtage et se rapprochant des conditions d'activité des autres secteurs économiques.
- Les entreprises du secteur financier ont des besoins importants de développement en taille et en investissement.

**Les marchés
du crédit,
de l'assurance et
des produits
financiers
se rapprochent
et offrent de
nouvelles potentialités**

Les produits répondant à des besoins de masse se rapprochent : de nombreux opérateurs offrent à présent des mix-produits mêlant les services de crédit, d'épargne et de capitalisation, d'assurance qu'il s'agisse de l'assurance-vie, des fonds de placement collectifs, des plans d'épargne-retraite ou des fonds de pension ainsi que des systèmes de paiement automatiques.

Ainsi, dans l'ensemble des pays, le développement de l'assurance est maintenant tiré par l'assurance-vie, à l'origine de nombreuses modifications dans la conception des produits.

En Espagne, de même qu'au Portugal et en Italie, l'apparition au cours de la décennie 80, de polices d'assurance-vie à prime unique, très proches en fait de contrats de retraite, a considérablement contribué à développer le marché de l'assurance-vie. Ainsi, en Espagne, en 1988, ces contrats représentaient déjà 38 % du marché de l'assurance.

Dans un pays comme la Grande-Bretagne, les fonds de pension privés représentent d'ores et déjà 45 % du PIB⁽⁶⁾ ; ils se développent également très vite dans un pays aux caractéristiques très différentes comme l'Espagne.

Les sociétés d'assurance du Luxembourg (généralement des filiales de sociétés étrangères) marquent la pointe extrême de ce mouvement et peuvent davantage être qualifiées de gestionnaires de fortune et de fonds privés que d'assureurs au sens classique.

6. Cf. J.-L. Bellando, H. Bouchaert, A.D. Schor, *L'assurance dans le marché unique*, Documentation Française, 1994.

En France, c'est en 1989 que le chiffre d'affaires de l'assurance-vie est devenu supérieur à celui de l'assurance-dommages.

Les frontières traditionnelles se brouillent

L'un des résultats de ces évolutions structurelles de produits est le brouillage des frontières traditionnelles :

- entre l'activité bancaire orientée vers la gestion de dépôts et le crédit, l'activité d'assurance et l'activité de conception et de gestion de produits financiers et boursiers.
- au sein même de l'assurance entre les produits purement assurantiels et les produits de capitalisation (on trouve par exemple en Suède un produit d'assurance automobile qui comporte un aspect d'épargne/capitalisation).

Au sein de l'assurance, les pays d'Europe du Sud possèdent des marchés encore en développement pour l'assurance-dommages, automobile et autres produits classiques. Ainsi en Grèce, 20 % du parc automobile n'est pas assuré et 5 à 10 % des habitants seulement ont une assurance-incendie. En Italie de même, l'assurance multi-risques a de grands potentiels de développement. Ce sont donc des marchés non saturés dans lesquels peuvent se développer simultanément les produits d'assurance classiques et les nouveaux produits.

Dans ces pays d'Europe du Sud (Grèce, Espagne, Portugal) comme dans les pays d'Europe du Nord où les marchés assurantiels classiques sont saturés, de nouvelles prestations assurantielles sont proposées en complément ou en remplacement des prestations des systèmes nationaux de protection sociale. C'est également le cas en Belgique où le marché de l'assurance a de grands potentiels de développement.

Les deux nouveaux marchés qui s'ouvrent partout en Europe à l'activité assurantielle sont la **retraite** et la **santé**. Le marché espagnol de l'assurance par exemple connaît un fort taux de croissance, en particulier en raison de « l'externalisation » des fonds de pension des grandes entreprises qui correspondent au « troisième étage » du système de retraites.

En Grèce, les nouveaux produits financiers se développent très vite depuis 1992, prouvant que le système financier était prêt : il y avait trois fonds de pension en 1980, il y en a aujourd'hui (1996) 152.

De manière schématique et générale, dans tous les pays, le système de retraite comporte :

- un régime général obligatoire par répartition ;
- un ou plusieurs régime(s) complémentaire(s) obligatoire(s) par répartition ;
- de l'épargne capitalisée sous forme de contrats individuels ou collectifs.

C'est ce troisième étage qui intéresse au premier chef les assureurs. Mais on les voit également chercher à prendre des positions sur les marchés de la santé (aux côtés des mutuelles), voire de l'assurance-chômage. Aux Pays-Bas, c'est 30 % de la population qui, en matière de santé, est couvert par les assurances privées. Certains respon-

sables indiquent que le pays passe du « Welfare State » à un « État d'assurance ».

Par ailleurs, le marché de la réassurance se développe parallèlement à la transformation des risques. Il est d'emblée très internationalisé et nécessite des opérateurs de taille importante, ayant des assises financières fortes. Ces opérateurs sont généralement liés aux grands groupes internationalisés, qu'ils soient du métier bancaire ou du métier assurantiel. Ainsi on a vu récemment la banque anglaise Lloyds assurer les prises de risque des opérateurs boursiers.

Les canaux de distribution se diversifient

■ L'informatique et la téléphonie, facteurs décisifs de modification des canaux

Ce sont ces outils qui ont permis, partout, d'automatiser les traitements de masse, avec par exemple un fort impact sur le travail en back-office des banques et sur toutes les opérations de traitement papier des polices et contrats dans les assurances. Dans le même temps, ce travail de back-office n'est plus effectué dans les agences mais fortement regroupé (Grande-Bretagne, Irlande).

Ce changement technologique et cette modification considérable de l'organisation du travail se traduisent très directement en termes d'emplois : moins d'emplois dans toutes les activités répétitives de traitement administratif et un changement de la proportion entre emplois de « production » et emplois « commerciaux ». Nous y reviendrons dans le chapitre « Emplois et Compétences ».

Cependant, dans la plupart des pays, l'automatisation des tâches a été plus lente dans les assurances que dans la banque, peut-être en raison de l'organisation de la distribution par le biais des agents indépendants. Ce phénomène, joint au fait que de nouveaux marchés d'assurance sont en développement, induit une certaine stabilité de l'emploi.

Les technologies de l'informatique et de la téléphonie ont également permis de traiter sans le réseau physique les opérations courantes des clients. Ceci concerne les opérations de retraits (DAB/GAB) : tous les pays sont à présent très équipés, y compris ceux d'Europe du Sud. Ainsi, en Grèce, les investissements technologiques des banques sont en croissance forte, le nombre de guichets automatiques (1500 à fin 95) devrait atteindre rapidement 5000.

Le paiement par cartes bancaires et cartes de crédit s'est également généralisé ainsi que la fourniture automatique d'informations sur les comptes.

De même, une grande partie des « actes » de vente, de souscription de contrats, de modifications se font dorénavant en temps réel, soit en agences, soit en vente itinérante, soit par contact téléphonique (dans les sociétés d'assurance-mutuelle sans intermédiaires par exemple).

Il faut signaler sur ce point le développement récent des plates-formes téléphoniques (« **call centers** ») fonctionnant 24 heures sur 24. Ce développement est plus massif au Nord de l'Europe (Suède, Finlande,

Danemark où l'on parle de « multichannel distribution »), en Grande-Bretagne et en Belgique qu'au Sud. Dans les pays comme l'Espagne, le Portugal, l'Italie et l'Allemagne, la distribution, le contact client par « plate-forme téléphonique » sont conçus comme un service complémentaire.

En Irlande, il y a depuis longtemps des « direct operations » mises en place par les entreprises mais on ne prévoit pas de « décollage » de banque directe ou d'assurance par téléphone.

La « banque par téléphone » s'est développée récemment, mais la vente directe de contrats d'assurance ne se développe pas aussi rapidement que certains experts l'avaient annoncé, en France par exemple.

Le développement des « call centers »

On voit donc – en prenant les deux exemples symétriques de l'Allemagne et de la Grande-Bretagne – deux conceptions opposées du développement technologique et des choix d'organisation :

- L'une privilégie la relation de proximité avec le client dans le cadre de la mise au point de prestations « sur mesure » proposées par des salariés de profil « conseiller » de bon niveau de qualification (« conseiller de l'activité économique privée » disent les banquiers suédois).
- L'autre conception est celle de la Grande-Bretagne : la vente directe et la modification des canaux de distribution se développent très vite ; c'est un nouveau service et c'est surtout un moyen rapide de baisse des coûts et de réalisation de volume d'affaires plus importants. En effet, les « call centers » sont un peu considérés par rapport au système des services financiers comme les « green fields factories » par rapport à la production industrielle (les nouvelles usines automobiles en zone rurale, par exemple). L'accent est mis sur la logique « industrielle » de standardisation des produits et services, de baisse des coûts (pour satisfaire à la guerre des prix, par exemple dans le domaine des polices d'assurance courantes, et pour augmenter la rentabilité des entreprises). Dans ce cas-là, les « call centers » qui répondent aux demandes des clients mais font également du marketing téléphonique et de la vente directe sont conçus comme un outil de baisse des coûts assurant le maximum de flexibilité (travail à temps partiel, horaires 24 sur 24...) avec des salariés peu qualifiés, même si le prix à payer est un fort turn over.

Il y a fort à parier que les deux conceptions et les deux logiques se développeront, sans doute inégalement selon les pays et les segments de clientèle, induisant une dualisation, ou au moins une segmentation des organisations du travail et des marchés du travail.

Dans certains pays, et surtout dans certaines entreprises, on évoque les perspectives nouvelles ouvertes par la vente directe sur Internet, parallèlement au développement massif des cartes « plastiques » et de tous les moyens automatiques, dématérialisés, de paiement et de transfert des fonds.

■ Le saut qualitatif des technologies de l'information et de la communication

Si dans certains pays ces « NTI » ou « NTC » sont encore émergentes – en raison en particulier du faible taux d'équipement des ménages – on peut entendre les responsables suédois de l'Association des Banques (BAO) affirmer que la « banque par téléphone » c'est déjà du passé ! Au moment de la réalisation de cette enquête un moyen de sécurisation des paiements sur Internet était mis au point.

De même au Danemark, les possibilités d'utilisation d'Internet sont déjà bien explorées. Ce pays est pionnier en matière d'automatisation des moyens de paiement : le porte-monnaie électronique DANMONT, pour l'instant sans aucune commission, s'y développe rapidement. Au Luxembourg, une quinzaine de banques sont équipées d'un serveur Web.

C'est la figure d'une entreprise offrant des activités financières, boursières et assurantielles électroniques, sans frontières dans le temps et dans l'espace, qui se dessine.

Sans céder aux utopies – car les réalités des agences, des agents intermédiaires dans les assurances, des besoins de relations de face à face de toute une partie des clients sont loin de cette image –, il est bien évident que les NTI vont modifier considérablement les activités du secteur financier.

C'est parce qu'elles vont permettre aux entreprises de restructurer leurs réseaux, qui représentent l'essentiel des coûts, et de dégager une meilleure rentabilité que les NTI vont se développer.

En interne, les réseaux de communication de type Intranet vont également contribuer à faire évoluer le fonctionnement et l'organisation des entreprises. La transmission des données en temps réel, le partage des informations, la possibilité de traiter des problèmes ou des dossiers à distance peuvent apporter davantage de réactivité et de capacités d'innovation. Et cela au prix de transformations fortes dans l'organisation des entreprises dont certaines sont restées très pyramidales et classiques.

Dans cette transformation de l'organisation, certaines fonctions d'encadrement, de management sont fortement remises en cause ; les métiers « administratifs » et de traitement du papier (encore très nombreux dans les secteurs financiers de certains pays : Portugal, Espagne, Grèce, France...) voient leurs effectifs diminuer de manière radicale. Dans certains cas les entreprises choisissent d'externaliser (outsourcing) certains de ces métiers (archives – courrier – reproduction de documents) (7).

Au sein du secteur de l'assurance, certaines entreprises (Irlande, Grande-Bretagne) externalisent sur les agents d'assurance un grand nombre de tâches administratives et de gestion. Aux Pays-Bas, certaines entreprises bancaires envisagent d'externaliser l'ensemble des tâches de back-office qui demeurent. En Italie, la société d'informatique américaine EDS, qui participe au capital de la banque

7. Cf. Bernard Brunhes Consultants, *Evolution des fonctions dans les grandes entreprises de la région Ile-de-France*, I'AURIF, 1995. Études de cas Groupama et Barclays.

BNL, envisage de reprendre l'ensemble de son système d'informations et de communication.

■ **La nécessité d'abaisser les coûts accentue la modification des canaux de distribution**

On l'a souligné à propos des NTI : c'est lorsqu'une possibilité de développement technologique rejoint les attentes des clients et les impératifs économiques des entreprises qu'elle se développe.

Dans tous les pays, les banques, à cause de leurs réseaux d'agences, sont devenues l'un des vecteurs principaux de la distribution de produits d'assurance. Au Portugal, en 1996, 80 % des produits d'assurance-vie sont distribués par les réseaux bancaires (13 % en 1991 !), ce qui n'est pas sans conséquence sur les 31 000 agents d'assurance (dont certains à temps partiel).

En Espagne, 31 % des nouveaux produits d'assurance sont distribués par les banques. En Autriche, depuis quelques années, la distribution par les banques supplante les autres modes de distribution. De même en Grèce où les produits d'assurance, de retraites sont distribués par les banques, mais aussi par les « stock brokers ».

Certains produits d'assurance sont également distribués par les réseaux de cartes de crédit. La bancassurance, qui s'est d'abord développée dans les pays de l'Europe du Nord, sous forme de sociétés intégrées, de joint-ventures, de participations croisées, de créations de filiales, se développe également par ce biais. **En fait le phénomène de « bancassurance » ou « d'assurfinance » se développe aux deux bouts de la chaîne : au niveau des structures de capital et de bilan** (effets de taille, de marché) **et au niveau de la distribution.**

Si l'on ajoute le développement de « mix-produits » relevant de la logique bancaire et de la logique assurantielle en même temps, ce sont bien les frontières des secteurs qui bougent.

■ **De nouveaux acteurs dans le secteur financier**

Dans plusieurs pays, on voit les grandes entreprises intervenir comme banquiers ou assureurs. Ce peuvent être les grandes entreprises industrielles productrices de biens de consommation (Volvo, Ikea en Suède par exemple) qui ont des filiales de crédit et d'assurances.

Des entreprises peuvent aussi devenir des acteurs financiers à part entière : la présence de G.E. Capital-Europe en Suède, au Danemark ou en Grande-Bretagne commence à peser. Opérateur de la carte de crédit de Harrolds à Londres, G.E. prend en France une place dans le crédit à la consommation.

On voit également les grandes distributeurs et les établissements de crédit ou d'assurance se rapprocher par joint-ventures : Sainsbury et la Bank of Scotland, Safeway et Abbey National en Grande-Bretagne.

On parle du souhait de British GAS d'entrer dans le secteur financier. En France, le groupe PINAULT PRINTEMPS étend ses activités financières (crédit et assurances).

Le partenariat grande distribution-banques, et éventuellement assureurs, a pour base la distribution de produits de masse, à faible risque

et quasiment au coût marginal. Pour l'instant, il s'agit bien en Grande-Bretagne de « partenariats », mais de nombreux interlocuteurs prévoient une autonomisation de nouveaux opérateurs, qui en fera des concurrents des banquiers et assureurs.

Avec la création de réseaux non physiques (Banque Directe et Cortal en France, Directline en Grande-Bretagne pour l'assurance, le phone-banking en Belgique), c'est la restructuration des réseaux qui est entamée.

Dans de nombreux pays le nombre d'agences est entré dans une phase très nette de diminution.

Les conséquences en termes d'emplois et surtout de géographie des emplois sont importantes. Des études récentes attirent l'attention des responsables publics et des responsables du secteur quant à la **sur-bancarisation** en Europe. Ces études portent généralement sur deux aspects : trop d'acteurs dans le secteur (bien que le nombre diminue fortement avec les concentrations actuelles) et trop d'agences ⁽⁸⁾.

S'appuyant sur les travaux de l'OCDE (1994), l'étude menée par IBM pointe particulièrement le cas de l'Allemagne et de l'Autriche qui auraient à la fois un trop grand nombre de banques et un trop grand nombre d'agences. Cette étude souligne la mauvaise rentabilité d'un grand nombre de banques en Europe.

Dans le secteur des assurances, la modification des canaux de distribution (place prise par les banques, les grands distributeurs, les brokers dans certains pays) entraîne surtout une modification des relations entre les compagnies d'assurance et les agents intermédiaires.

Les situations nationales sont contrastées sur ce point. Trois groupes de pays peuvent être distingués :

- les pays dans lesquels la vente de produits d'assurance se fait majoritairement par le biais des salariés des compagnies elles-mêmes (Suède, Finlande, Danemark) ;
- les pays dans lesquels les différents « canaux » de distribution se côtoient : agents indépendants (self employed ou PME), salariés des compagnies rétribués à la commission (Sales-tied employees en Allemagne et en Irlande) ;
- les pays dans lesquels les agents indépendants représentent l'essentiel de la distribution : Espagne, France, Italie, Belgique.

Mais cette répartition est aujourd'hui confrontée à de nombreux problèmes :

- l'arrivée massive des banques à réseaux dans la distribution de produits d'assurance ;
- le développement dans certains pays de la vente directe ;
- le développement des mutuelles sans intermédiaires ;
- la nécessité pour les agents de réaliser d'importants investissements technologiques, parfois au-dessus de leurs moyens (EDI, Scanners...) ;

8. Cf. Le rapport IBM, *Too many banks in Europe : the survival of the fittest*, 1996.

- la tendance de certaines entreprises à externaliser sur les agents indépendants un certain nombre de tâches administratives afin de les réaliser à moindre coût, ou du moins en flexibilisant les coûts ;
- la formation et les compétences des agents dans les pays où ils occupent des « jobs » parallèles à temps très partiel...

■ **En conclusion :**

- La restructuration des canaux de distribution des produits financiers et d'assurance est extrêmement forte.
- Cette restructuration a trois vecteurs : les besoins des clients, la baisse du coût des réseaux, les NTI.
- Elle emporte de nombreuses conséquences sur l'emploi, son volume, sa qualification et sa géographie, selon que les modifications se font **dans une logique de complémentarité ou de concurrence**.
- Elle ne se fait pas toujours dans de bonnes conditions de dialogue social, en raison de la faible représentation des agents indépendants ou des services externalisés (cf. chapitre 4).

De secteur « semi-administré » il y a 20 ans, ou en tout cas très réglementé et régulé au niveau des États, le secteur financier devient un secteur économique comme les autres, qui joue un rôle structurant et décisif dans les économies nationales et dans l'économie européenne.

**Le secteur
va vers une logique
d'industrie financière**

C'est maintenant un secteur essentiellement régulé par le marché : il est à prévoir que l'emploi y sera régulé par la compétitivité des entreprises d'une part et le marché du travail d'autre part, avec une place plus importante que par le passé au marché externe.

Cependant des mécanismes de re-régulation « se reconstruisent ici ou là », davantage orientés vers les règles prudentielles, la vérification de la solvabilité des entreprises, le respect des règles de la concurrence (cf. Directive européenne sur les « conglomérats financiers »), la protection des consommateurs (problématique de la nouvelle instance de régulation anglaise, de l'Inspection des Finances suédoise, des diverses instances de régulation irlandaises).

Les entreprises se développent, se restructurent, fusionnent, achètent selon une logique de profitabilité, de taille critique, de marchés (universels et/ou de niches) : la gestion de l'emploi évolue en fonction de ces logiques, en prenant en compte les traditions des différents sous-secteurs.

Il s'agit d'une logique d'industrie financière, de plus en plus intégrée, au-delà de la pluralité des acteurs en présence : dans certains pays, les instances de régulation sociale, de négociation et de dialogue social cherchent à se rapprocher (organisations professionnelles et syndicales du crédit et de l'assurance en particulier) afin de mieux répondre à la nouvelle donne du secteur.

Ainsi le document intersyndical de 1994 en Italie parle « d'un cycle productif de groupe dans lequel s'instaure une homogénéité élevée de technologies, de procédures, d'organisation et une potentialité importante d'intégration des produits ».

Nous reviendrons sur ce point dans le chapitre 4 : les réponses du dialogue social. Mais il faut ajouter que cette nouvelle logique concerne également les consommateurs dont un grand nombre peuvent désormais être exclus par une orientation trop nette vers les « high net growth consumers » (hauts revenus).

L'Union économique et monétaire : une nouvelle étape ?

L'impact de l'Euro et de la mise en place prochaine de l'Union économique et monétaire sur l'emploi et le dialogue social n'était pas directement au cœur de cette étude. Néanmoins, nous avons pu aborder cette question avec la plupart de nos interlocuteurs et nous en tirons les remarques et observations suivantes :

- À l'exception des entreprises et responsables sectoriels irlandais qui se disent parfaitement préparés, c'est seulement à la fin de l'année 1997 que l'on commence activement à préparer le passage à la monnaie unique.
- Les effets économiques de l'Euro semblent de nature à renforcer et amplifier les mutations structurelles que nous avons observées. La plupart des interlocuteurs considèrent que les fusions-acquisitions devraient s'accélérer et que les mouvements de concentration (diminution du nombre des acteurs) que nous avons observés dans la plupart des pays européens (quoique moins forts en Allemagne et en Autriche) devraient à l'avenir se produire à l'échelle européenne.
- Dans un premier temps ce sont les activités financières en direction des entreprises qui seront concernées, car elles se libelleront très vite en Euros.
- Mais les activités financières domestiques devraient ensuite être concernées par une certaine « européanisation » des produits qui renforcera la concurrence par la forte « visibilité » qui sera donnée aux produits les plus performants et les plus attractifs ⁽⁹⁾.
- Par ailleurs, les aspects techniques du passage des monnaies nationales à une monnaie européenne sont considérables pour les entreprises de services financiers. Ils concernent la réorganisation des systèmes de paiement et des équipements informatiques et de billetterie automatique, l'information des clients, la formation du personnel, la distribution des pièces et des billets.
- Les coûts de ces opérations techniques sont importants et viendront s'ajouter aux pertes des recettes liées aux opérations de change.
- L'impact sur l'emploi ne sera pas direct et immédiat, mais il passera par de nouvelles mutations structurelles dans la continuité de celles que nous décrivons tout au long de cette étude.

9. Cf. « Les banques et les autoroutes de l'information » (1995), produit par l'Association belge des banques, qui souligne le passage de la « Banque-relation » à la « Banque-produit ».

3

CHAPITRE

Moins d'emplois
et davantage
de compétences

Il n'y a pas toujours de relation mécanique entre les évolutions structurelles d'un secteur et leurs conséquences sur l'emploi, quantitativement et qualitativement. Mais dans l'ensemble des changements décrits dans les parties 1 et 2, qu'il s'agisse de changements économiques, de changements dans la structure des opérateurs et les frontières des différentes activités et sous-secteurs, de changements technologiques et d'organisation des canaux de distribution, il est bien évident que l'emploi, les compétences, la gestion des ressources humaines vont être transformés.

Nous mettons l'accent :

1. Sur le fait que dans la plupart des pays, il n'y aura plus guère à moyen terme de croissance des emplois, malgré des perspectives de croissance des marchés, en particulier dans les produits financiers et l'assurance.
2. Sur les interrogations qui pèsent sur l'emploi des agents indépendants, des courtiers et autres intermédiaires.
3. Sur les pratiques de gestion de l'emploi, et surtout de gestion des sureffectifs, selon les pays et les entreprises.
4. Sur la transformation qualitative des emplois en fonction des choix d'organisation du travail. En effet, deux tendances s'opposent. L'une porte vers des embauches de personnels plus qualifiés, hautement spécialisés pour certains, tandis que l'autre porte, dans les activités financières de masse, vers des emplois de qualification nettement moindre et vers une relation de travail plus précaire (ou en tout cas plus flexible). Des interrogations fortes se font donc jour quant aux qualifications nécessaires pour l'avenir dans le secteur financier.
5. Sur la recherche d'organisations du travail flexibles, à géométrie variable, avec des salariés plus mobiles, réactifs et adaptables. Cette recherche aboutit le plus souvent aux différents niveaux (secteurs/entreprises) à des négociations décentralisées dont nous traiterons au chapitre concernant le dialogue social.

Dans la plupart des pays, l'emploi ne croîtra plus malgré les perspectives de développement des marchés en particulier de l'assurance

**Dans la banque,
les pics d'emploi
sont derrière nous**

Dans de nombreux pays de l'Europe des Quinze, le niveau maximum d'emploi a été atteint au cours des deux dernières décennies. Ces « pics d'emploi » sont à mettre en relation avec plusieurs phénomènes :

- les implantations nouvelles d'agences dans le cadre d'un mouvement de « bancarisation » qui, dans quelques rares cas (le Portugal), se poursuivent ;
- les effets positifs de la déréglementation qui ouvre des courants d'affaires importants ;

- l'élargissement des activités bancaires vers la distribution de produits d'assurances (assurance-vie d'abord, puis d'autres produits).

Par exemple, le niveau maximum d'emploi a été atteint dans le secteur bancaire :

- en 1987 en Espagne,
- en 1988 en France,
- en 1989 en Grande-Bretagne, en Belgique, en Finlande et au Danemark,
- en 1990 en Suède,
- en 1992 en Autriche et en Italie,
- en 1995 au Portugal.

L'emploi dans les banques grecques et irlandaises poursuit son développement.

Après avoir régressé de 1990 à 1995, l'emploi dans les banques hollandaises progresse à nouveau.

Mais il ne suffit pas d'analyser les chiffres globaux du secteur financier, car les différents sous-secteurs n'évoluent pas selon le même rythme.

La décroissance de l'emploi se fait de façon différente selon les sous-secteurs

Les différents sous-secteurs n'évoluent pas de la même manière :

- Ainsi, en Espagne, l'emploi décroît dans les banques commerciales mais il croît dans les banques coopératives et les Caisses d'Épargne. En France, l'emploi décroît dans les banques commerciales et il est stable dans les Caisses d'Épargne et les banques mutuelles ou coopératives. **Ceci pour des raisons de croissance de marchés et de chiffres d'affaires.**
- En Allemagne, on observe un net « dégradé » : l'emploi baisse dans les banques privées depuis 1994, dans les Caisses d'Épargne depuis 1995 et dans les banques coopératives depuis 1996. **Ceci pour des raisons de gestion différenciée de l'emploi par les entreprises.** De même, en Autriche, la décroissance de l'emploi est nette dans les banques privées depuis 1992, ainsi que dans les Caisses d'Épargne. Par contre, l'emploi augmente dans les crédits coopératifs agricoles dont le développement économique devrait se poursuivre.
- En Grande-Bretagne, l'emploi décroît de manière très forte depuis 1989 : 83 400 emplois perdus entre 1990 et 1995. **Ceci pour des raisons conjuguées de restructuration du secteur** (aussi bien du point de vue économique que du point de vue de l'organisation des réseaux, des technologies : cf. parties 1 et 2) **et des raisons de politique d'emploi** consistant à répercuter rapidement toute évolution sur les effectifs.
- Dans les pays « nordiques » (Suède, Finlande, Danemark), des baisses d'emploi importantes sont assumées dans le cadre de poli-

tiques actives de l'emploi, même lorsqu'elles se sont produites de manière brusque comme en 1990-91 en Finlande ou en 92 en Suède.

- En Italie, la situation de l'emploi dans le crédit est devenue cruciale sous l'effet de la rationalisation des réseaux nationaux.
- En Grèce, en Irlande, au Portugal, l'emploi continue de croître dans les banques. Mais au Portugal, sur 1996-97, une légère baisse s'amorce.

Le niveau actuel de l'emploi est le résultat des évolutions économiques et structurelles décrites dans les chapitres 1 et 2, mais également de politiques d'adaptation de l'emploi dont il est nécessaire de tirer les leçons pour savoir ce qu'il faut faire par rapport aux évolutions à venir.

**Dans l'assurance,
l'emploi est
globalement
plus stable que
dans la banque**

Le niveau global d'emploi est plus stable que dans le secteur bancaire, pour des raisons de croissance de certains marchés, et probablement aussi parce qu'une partie des évolutions négatives de l'emploi est externalisée sur les agents intermédiaires indépendants. En Allemagne, les ajustements se font par un autre biais : au travers de l'apprentissage.

L'emploi dans le secteur de l'assurance a atteint son niveau maximum :

- en 1991 en Autriche ;
- en 1992 en Allemagne ;
- en 1995 en Irlande.

L'emploi est stable en Suède, en France (après avoir connu une très forte croissance dans les années 60-70), en Italie et aux Pays-Bas. Il décroît faiblement en Grande-Bretagne, essentiellement dans les forces de vente ; cependant de nouvelles sociétés apparaissent et se développent. Il augmente au Luxembourg, en Belgique, en Espagne, en Grèce (où l'on ne prévoit pas de sureffectifs avant 2005...) et au Danemark.

Dans les pays où elles se produisent, les baisses d'emploi sont à mettre en relation :

- avec une restructuration des entreprises (très forte en Allemagne de l'Est par exemple) qui deviennent moins pyramidales. Les sièges sociaux comprenant d'importantes fonctions administratives sont nettement reconfigurés (Allemagne, Suède, France) ; cette restructuration est prévue en Grande-Bretagne ;
- avec des changements dans les canaux de distribution des produits d'assurance. Ainsi, dans de nombreux pays, les baisses d'emploi portent essentiellement sur les forces de vente (Grande-Bretagne, Allemagne, Belgique...).

**Comment évolue
l'emploi des
intermédiaires,
courtiers et agents
d'assurance
indépendants ?**

On trouve, selon les pays, différents groupes qui évoluent de manière différenciée :

- les agents indépendants : dans certains pays, leur nombre diminue très rapidement ;
- les agents liés à des compagnies d'assurance par un contrat de travail mais rétribués à la commission (39 000 en Allemagne par rapport à un emploi total de 653 800 dans l'assurance, 17 000 en France) ;
- les agents occasionnels exerçant un autre métier : cette formule est très répandue en Grèce (où cela concerne 25 000 personnes), au Portugal (30 000 mais ce nombre devrait diminuer extrêmement vite, on parle de le ramener à 3 000). En Irlande, ce sont 13 000 personnes qui sont concernées par le bénévolat dans le cadre des Credit Unions. Mais ces sociétés mutuelles ou coopératives ont maintenant tendance à embaucher de vrais salariés pour des raisons de professionnalisation des activités.

Les différences réglementaires (obligation ou non d'être « affiliés » ou « enregistrés », statut fiscal, statut du point de vue de la protection sociale), les différences de représentation (associations, syndicats) font qu'il est difficile de donner au niveau européen une image exacte de cette population. Il faudrait pour cela, au sein de chaque pays, utiliser des sources d'informations différentes (Associations mais aussi Caisses de retraite par exemple).

Sur les marchés domestiques (assurance-dommages, assurance-vie), la transformation des circuits de distribution et la banalisation des produits est certainement une menace pour ces professions.

D'autre part, la question de leur professionnalisation, de leur équipement informatique est posée dans tous les pays. Le Luxembourg représente à cet égard une politique intéressante d'établissement de « passerelles » régulières entre les emplois de salariés au sein des compagnies et les emplois indépendants externes.

Les courtiers se situent généralement sur des marchés différents : plus proches des activités boursières, ils en sont dépendants. C'est ainsi qu'à Londres la modernisation du Stock Exchange pourrait entraîner la disparition de 4 000 brokers, selon certains interlocuteurs.

Dans certains pays (Suède, Grèce, Finlande), les « intermédiaires financiers » indépendants ne sont autorisés que depuis une date récente : ces populations ont alors les caractéristiques d'une activité émergente. Certains d'entre eux sont « self employed », « indépendants » ; d'autres sont liés à des entreprises bien structurées, généralement internationales et en réseau.

Ainsi en Suède, les 800 brokers apparus depuis 1990 correspondent à 300 entreprises, dont 2 grosses, et sont très liés aux brokers anglais.

Il faut également noter dans certains pays (dont la Grande-Bretagne, la Belgique, la Grèce où les stockbrokers distribuent des produits d'assurance) qu'une certaine confusion se produit maintenant entre

« agents d'assurance » et « intermédiaires financiers », sachant que les marchés des « intermédiaires financiers » sont en croissance.

Des perspectives nettes de sureffectifs dans certains pays

Le prolongement des tendances d'emploi ces dernières années joint à l'accélération des changements structurels (y compris la perspective de l'Union économique et monétaire) conduit à des prévisions de sureffectifs, **particulièrement fortes dans le secteur bancaire.**

Sans aller jusqu'aux chiffres alarmistes régulièrement alignés par certains experts, les responsables rencontrés – aussi bien du côté des organisations professionnelles que du côté des syndicats – s'accordent pour reconnaître que le secteur financier devra faire face à d'importantes baisses d'emplois dans les années à venir.

■ Dans le secteur bancaire

En Italie, les partenaires ont recherché un accord négocié au niveau du secteur bancaire, partant d'une perspective de diminution de 40 000 emplois dans un secteur qui en représente 383 000 en 1996. Un Protocole d'Accord a été signé en juin 1997 dans la branche pour y faire face.

En Grande-Bretagne, alors que 83 400 emplois ont disparu dans les banques entre 1990 et 1995, on parle d'un sureffectif de 300 000 d'ici l'an 2000 pour l'ensemble des Services financiers par rapport à un effectif total de 1 100 000 personnes (dont un grand nombre à temps partiel).

En Allemagne, comme dans les pays de l'Europe du Nord, la décroissance devrait être de l'ordre de 2 à 3 % par an sur les cinq prochaines années.

En Grèce, il n'y a pas de « menaces » immédiates sur l'emploi mais tous les experts et responsables savent qu'il y a d'importants sureffectifs dans les banques nationalisées. C'est, pour l'instant, un choix que de les conserver. Il en est de même en Autriche et en Allemagne.

■ Dans le secteur de l'assurance

Lorsqu'il y a développement d'activités et croissance, le contenu quantitatif de la croissance est faible en emplois.

Les secteurs nationaux qui prévoient de la croissance (Assurances en Italie, Grèce, Portugal, Belgique, France, Italie) ne prévoient pas que cette croissance ait un impact fort sur le volume d'emploi.

Cette prévision est à mettre en relation avec les explications des sureffectifs et/ou des baisses d'emplois :

- Les exigences de rentabilité des entreprises, renforcées par les changements dans l'actionnariat des entreprises financières et la relation plus étroite au marché financier conduisent à des stratégies de baisse de coûts. **Or, dans le secteur financier, les coûts de personnel représentent une part très importante.** C'est donc une logique industrielle qui prédomine.

- Les développements nouveaux se font soit sur des marchés de masse (call centers par exemple), l'emploi étant ajusté au plus près des besoins et flexible ; soit sur des marchés de niches très spécialisés avec des spécialistes pointus en petit nombre.
- Les entreprises ont des politiques de recentrage sur le cœur de leur métier et d'externalisation.

L'organisation du travail et le contenu des emplois se transforment très profondément

La fin des back offices administratifs

Dans les activités bancaires et de crédits, les back offices se sont déjà profondément transformés mais de manière inégale selon les pays. Les proportions relatives des emplois de back office et des emplois commerciaux le montrent ; par exemple :

- en Suède : 20 % back office, 80 % commerciaux
- en France : 40 % back office, 60 % commerciaux

On observe généralement que ces proportions se sont inversées durant la décennie 80.

Mais la part des employés de back office demeure importante dans les pays suivants : Autriche, Espagne, France, Grèce, Irlande, Italie où des reconversions importantes sont encore à conduire, afin de les faire intervenir davantage en appui au commercial.

Le traitement des informations et des dossiers en temps réel (aussi bien dans les banques que dans les assurances) a fait quasiment disparaître les back offices classiques en Suède, au Danemark, en Finlande, aux Pays-Bas et en Grande-Bretagne.

Les activités administratives annexes (archives – reprographie) sont généralement externalisées vers des entreprises de prestations de service.

Certaines tâches sont transférées vers les plates-formes téléphoniques dans lesquelles une organisation du travail taylorienne, peu qualifiante, réapparaît visiblement.

De nouvelles fonctions-supports plus techniques émergent

Symétriquement par rapport à la disparition des anciens back-offices de caractère administratif, apparaissent de nouvelles « fonctions-supports » de caractère plus technique et plus spécialisé.

Ces fonctions correspondent également à des emplois et compétences nouvelles : prises de garantie liées aux risques, actuariat, scénarisation des transactions, modélisation de certains bouclages d'opérations.

Par ailleurs, les activités et emplois liés à l'informatique évoluent également : si une partie de l'informatique de réseau est souvent externalisée et sous-traitée, de nouveaux usages de l'informatique apparaissent, en particulier dans le marketing.

Les embauches – en petit nombre – réalisées par les entreprises du secteur financier correspondent souvent au développement de ces activités très spécialisées et de haut niveau de qualification (universitaires, diplômés des écoles de commerce).

L'analyse des embauches réalisées par les entreprises, ainsi que les prévisions des responsables de ressources humaines montrent que les «nouveaux emplois» peuvent être décrits de la manière suivante :

- En liaison avec les nouveaux produits financiers : des emplois **d'analystes de marché, d'actuaire, de fiscalistes, de traders** ;
- En liaison avec l'évolution de la gestion : des emplois de **contrôleurs de gestion, de gestionnaires d'actifs, d'analystes de risques** ;
- En liaison avec les réorganisations : des emplois **d'ingénieurs-projets, d'architectes des systèmes d'information** ;
- En liaison avec la décentralisation des organisations et des responsabilités des emplois de **managers**.

On voit qu'il s'agit là d'emplois de diplômés, en petit nombre, et non d'embauches de masse.

Les emplois commerciaux : conseillers, vendeurs ou distributeurs ?

La qualification des emplois commerciaux en direction des particuliers est fortement questionnée. Ces activités entraînent-elles une exigence d'augmentation de la qualification ou, au contraire, sont-elles banalisées et standardisées sur un modèle de type grande distribution ?

En Grande-Bretagne, tous les interlocuteurs considèrent que les emplois de guichets bancaires ou de call-centers sont peu qualifiés et s'apparentent à des emplois de distribution.

Les pays qui ont expérimenté des recrutements à des niveaux élevés de type Bac + 5, ont aujourd'hui tendance à revenir à des recrutements à Bac + 2 avec une orientation forte vers la vente, la relation « client » (France, Belgique).

De nombreuses formations, dispensées pour une grande part au sein des sociétés, visent à donner aux salariés cette « orientation client » (« sales oriented »). Mais les emplois commerciaux, comme la plupart des emplois du secteur financier, sont de plus en plus polarisés : vers de hauts niveaux de qualification d'une part, vers des recrutements de faible niveau de qualification d'autre part.

Les métiers d'experts se développent dans tous les pays, créant parfois des goulots d'étranglement

Ces métiers concernent :

- les marchés spécialisés : marchés de capitaux, banque d'investissement, services aux entreprises, analyse des risques ;
- l'ensemble des métiers de la filière NTI (informatique, technologies de communication) : c'est dans ces métiers que la plupart des entreprises continuent de recruter ;
- les fonctions de management : ainsi le métier des commerciaux en agences comporte de plus en plus souvent une dimension de management, de gestion décentralisée des équipes. Ces fonctions

sont également en développement dans les banques coopératives, les mutuelles (les Credit Unions en Irlande par exemple), les Caisses d'Épargne en France ou les Sparkassen en Allemagne. Dans tous les cas, il s'agit dans ces institutions d'une évolution vers des formes de management modernes.

L'analyse quantitative et qualitative de ces nouveaux métiers et emplois est très inégale selon les pays ; il en est de même pour les politiques de recrutement. Pour les qualifications financières spécialisées ou pour les qualifications technologiques spécialisées, on voit les entreprises se tourner vers les meilleures filières universitaires et recruter des jeunes à la fin de leur cursus universitaire.

Pour les fonctions de managers, les pratiques sont, semble-t-il, un peu différentes : les entreprises font parfois venir des managers d'autres secteurs et au sein même des services financiers, les mobilités sont importantes.

Organisation du travail : la recherche de la flexibilité est présente partout

La recherche de nouvelles organisations, en particulier du temps de travail et des horaires, est au cœur de nombreuses négociations, dans tous les pays.

Dans de nombreux pays, les organisations du travail, la gestion des ressources humaines ont été marquées par un certain nombre de caractéristiques qui ne paraissent plus adaptées aux exigences de compétitivité des entreprises ni à la demande des clients :

- des durées du travail et des horaires fixés dans un cadre légal ou conventionnel très détaillé et très rigide ;
- des possibilités très limitées de déroger à ce cadre horaire rigide (soit légalement : le décret de 1937 en France qui interdisait le travail par équipe a été aboli seulement au printemps 1997 ; soit parce que les horaires tardifs ou atypiques sont économiquement très coûteux) ;
- des organisations très pyramidales avec de nombreux échelons hiérarchiques ;
- des « avancements » automatiques et à l'ancienneté.

C'est par rapport à ces rigidités que les entreprises sont à l'initiative de négociations sur le temps de travail (cf. chapitre 4) ou bien mettent en place de manière unilatérale de nouvelles formes d'emploi :

- contrats d'intérim ou contrats à durée déterminée (Espagne) ;
- contrats de travail à temps partiel (Italie, France) ;
- embauches de jeunes sur des bases contractuelles différentes des autres salariés (Grande-Bretagne, Irlande).

4

CHAPITRE

Les négociations
et les réponses
du dialogue social

Des secteurs fortement syndicalisés avec des conditions d'emploi très favorables

En règle générale les taux de syndicalisation (c'est-à-dire la mesure du nombre d'adhérents dans les organisations syndicales par rapport au nombre total d'employés) sont plus élevés dans les secteurs des banques et assurances, et dans leurs différents sous-secteurs, que dans l'ensemble des économies concernées.

Cependant les syndicats du secteur financier ne sont pas à l'abri de l'érosion du nombre de leurs adhérents, en valeur absolue parce que, dans de nombreux cas, les effectifs du secteur à proprement parler diminuent ; en valeur relative parce que les jeunes générations, les nouveaux embauchés sont peu enclins à se syndiquer, qu'il s'agisse des métiers d'expert très spécialisés, ou à l'inverse des salariés peu qualifiés des « call centers » ou à plus forte raison des sociétés prestataires de service. La seule exception est représentée par les Pays-Bas où les taux de syndicalisation ont augmenté depuis dix ans, passant de 3 à 20 % par exemple pour les banques.

C'est cette réalité, ainsi que les marges importantes réalisées durant de longues années dans le secteur financier, qui expliquent les « avantages » importants dont bénéficient toujours les salariés du secteur financier.

En matière de rémunérations : treizième mois, quatorzième mois, voire plus (Caisses d'Épargne en Autriche ; 15 mois en France dans les Caisses d'Épargne comme dans les Assurances ; en Espagne : 15 mois + bonus dans le secteur des Assurances).

En matière de durée du travail : dans quasiment tous les pays, elle est inférieure à ce qu'elle est dans les autres secteurs, ce que ne justifie pas la nature ni la pénibilité de l'activité.

En matière de retraites : elles sont généreuses dans de très nombreux cas, ce qui occasionne aujourd'hui des situations de crise : banques autrichiennes, Caisses d'Épargne en France.

En matière de « départs volontaires » qui permettent généralement la diminution des effectifs sans licenciement mais au prix d'un coût très important.

Dans la plupart des pays, les négociations sont régulières et riches au niveau des branches et des entreprises

En Allemagne, les organisations syndicales conduisent régulièrement au niveau de la branche les négociations portant sur les salaires tandis que les négociations sur l'emploi, sur l'organisation du travail, sur le temps de travail se déroulent au niveau de chaque conseil d'entreprise (betriebsrat).

Ce qui est négocié au niveau de la branche concerne tous les salariés (syndiqués ou non) des entreprises adhérentes au syndicat professionnel de branche.

**Les taux de
syndicalisation dans
les deux secteurs
« Banques et
Assurances »**

Pays	Banques	Assurances
Autriche	50 %	30 %
Grèce	92 % (Public) 40 % (Banques privées)	95 % (Public) 35 % (Compagnies privées)
Luxembourg	40 %	40 %
Grande-Bretagne	49 %	28 %
Irlande	70 %	50 %
Portugal	90 %	80 %
France	10 %	10 à 12 %
Danemark	84 %	95 %
Pays-Bas	20 %	15 à 20 %
Finlande	90 %	90 %
Suède	85 %	75 %

Il y a deux conventions collectives de branches vivantes en Allemagne dans le secteur bancaire :

- celle des banques commerciales et coopératives, négociée avec les syndicats DAG et HBV (ce dernier étant membre du DGB) ;
- celle des organismes financiers liés aux collectivités locales, négociées par le DAG et ÖTV (la branche « municipale » du DGB).

Ces deux conventions couvraient 65 % des employés en 1994, sachant que les dirigeants, les managers et les experts sont exclus de la convention collective ; les rémunérations sont alors négociées sur une base individuelle.

De même dans le secteur des assurances, les syndicats DAG et HBV (DGB) négocient régulièrement les salaires, les anticipations de retraite, les classifications à la fois pour les employés des fonctions administratives et pour les agents commerciaux appartenant aux compagnies d'assurance. Ces derniers bénéficient d'une rémunération fixe et « à la commission » (Sales-related employees) mais n'ont pas de durée du travail déterminée.

Au Portugal les négociations restent fortement centralisées, même si des « commissions de salariés » peuvent être constituées par entreprise et ont un droit d'information et de suivi de la stratégie de l'entreprise. La négociation au niveau de l'entreprise est possible, mais très rare. Les conventions de branche sont valables pour une durée de deux ans, tandis que les salaires sont renégociés chaque année. La durée de travail a été négociée au niveau des deux branches (banques et assurances) ; elle ne constitue pas un enjeu actuel car elle a été fixée à 35 heures en 1971...

La négociation des fonds de pension, auxquels doivent participer les salariés (à hauteur de 5%) est également du ressort de la branche. Les prochaines négociations devraient – selon nos interlocuteurs – porter sur des thèmes nouveaux :

- le paiement des heures supplémentaires actuellement non rémunérées ;
- l'ouverture des agences bancaires le samedi : en effet cette pratique se développe alors qu'elle n'est pas officiellement autorisée par la convention collective ;
- le travail à temps partiel ;
- l'égalité des hommes et des femmes dans l'accès à l'emploi ;
- les retraites pour les courtiers et agents d'assurance.

Avec l'Allemagne et le Portugal, on voit deux exemples de pays dans lesquels la négociation de branche conserve dans le secteur financier un rôle structurant fort.

Mais le cas du Portugal relève davantage d'une logique de branche qui n'a pas encore pris en compte toutes les évolutions actuelles du dialogue social.

On voit davantage l'ensemble des pays européens évoluer vers un système dans lequel un « cadre » est négocié au niveau des branches tandis que les ajustements plus précis se font au niveau des entreprises. Ainsi au Luxembourg, la flexibilisation des rémunérations s'est réalisée au travers d'une évolution du système contractuel : on négocie désormais un pourcentage global d'augmentations salariales pour la branche, dont une partie peut rester liée à des automatismes (0,65 % dans 4 % négociés en 1995 par exemple), le reste étant attribué de façon spécifique à chaque entreprise et sur une base individuelle qui tient compte de la performance et des efforts de formation.

Ainsi donc, on voit que dans la plupart des pays, les négociations de branche sont vivantes et riches.

Mais cette affirmation souffre deux exceptions : la Grande-Bretagne où le dialogue social est difficile, mais évolue fortement au niveau des entreprises, la France pour le secteur des banques AFB où la discussion est bloquée depuis plusieurs années.

**En France,
les structures du
dialogue social
sont éclatées**

La situation française se caractérise par l'éclatement des structures du dialogue social :

- les réseaux mutualistes et coopératifs constituent une « branche » à eux seuls, avec un dialogue social riche et renouvelé ; les conventions collectives ont été renouvelées pour l'essentiel et la gestion anticipée de l'emploi et des compétences est efficace ;
- les Caisses d'Épargne ont un système de négociation spécifique qui déroge au droit commun et se rapproche de la fonction publique : les négociations se font au niveau d'une Commission paritaire nationale ;

- les ISF (Institutions financières spécialisées) ont également leur propre système de négociation, bien qu'elles ne soient pas organisées au niveau patronal. Ces institutions (le Crédit Foncier par exemple, la BPME, le Comptoir des Entrepreneurs) ont été lourdement affectées par les pertes d'emplois ;
- les banques non mutuelles et non coopératives sont regroupées au sein de l'AFB. La négociation dans ce secteur s'est quasiment bloquée depuis quinze ans (à l'exception d'un accord sur les retraites et sur la formation en 1993). Toutes les discussions portant sur la révision de la convention, sur le temps de travail, n'ont pu aboutir. Ainsi le secteur n'a pu se doter des outils modernes de régulation et de gestion, et de ce fait la négociation s'est déportée au niveau des entreprises. Le décret de 1937 qui organisait le temps de travail sur un modèle rigide (interdiction du travail par relais et par roulement, horaires uniformes sur 5 jours) a été abrogé par l'État en 1997. Mais de nombreux accords d'entreprises (tel celui de la Compagnie Bancaire qui a créé la Banque Directe) s'inscrivaient déjà en marge de ce décret ;
- les compagnies d'assurance sont regroupées dans la FFSA (Fédération française des sociétés d'assurance) et le GEMA qui s'est vu récemment attribuer une compétence de négociation. Les deux fédérations travaillent ensemble et négocient dans les mêmes instances. C'est dans ce contexte que la Convention collective a pu être complètement renouvelée en 1992 (cf. plus loin) et qu'en 1993 un accord innovant sur le capital-temps-formation privilégiant l'employabilité et la responsabilité de chacun sur son projet professionnel a été signé.

En Irlande, la négociation ne se mène pas au niveau de la branche, mais dans chaque entreprise, sur fond d'un pacte global tripartite appelé « *Partnership 2000 for Inclusion, Employment and Growth* » qui établit les augmentations salariales, dans une perspective globale de modération, pour 1997, 1998 et 1999. Il en est de même aux Pays-Bas et en Grande-Bretagne.

Dans tous les pays, on observe une montée de la négociation au niveau des entreprises, même lorsque la branche conserve un rôle important :

- Lorsque les augmentations salariales sont prévues dans le cadre d'un Pacte tripartite (Autriche, Portugal, Irlande, Italie et Pays-Bas) ou dans le cadre d'une négociation annuelle de branche (Allemagne, Suède, Danemark, Finlande, Luxembourg), ou d'un ensemble Pacte national/Convention de branche (Italie), les entreprises conservent une marge de manœuvre pour négocier soit des augmentations spécifiques, soit une enveloppe d'augmentations individuelles. Ceci est d'autant plus important que partout les rémunérations à la performance se développent au détriment des automaticités générales et des progressions à l'ancienneté.
- Les ajustements sur les horaires, sur la durée du travail se font entreprise par entreprise en Suède, en France (faute de négociations

et d'accords à un niveau de branche ou de sous-secteurs), aux Pays-Bas.

- Les plans d'adaptation de l'emploi (mobilité, plans sociaux, formation de reconversion) se font au niveau de l'entreprise, qu'ils donnent lieu à une procédure de concertation ou à un accord signé avec les syndicats.

Ainsi en Allemagne, la mise en œuvre de plans d'adaptation de l'emploi se fait entièrement au niveau des conseils d'entreprise. Les conseils d'entreprise sont « indépendants » des syndicats, les membres en sont élus tous les quatre ans par l'ensemble des salariés d'un établissement. La loi prévoit qu'une entreprise ne peut engager un plan de restructuration qu'après avoir négocié « un plan social » comportant : des offres de reclassement « convenable » pour les salariés concernés, des formations de reconversion, des indemnités compensatoires pour les salariés qui acceptent une mobilité géographique, les indemnités de licenciement.

Si la direction de l'entreprise et le conseil ne parviennent pas à un accord, un médiateur peut être nommé.

En règle générale, on observe que les négociations sont plus vivantes dans les pays où les accords sont à durée limitée. Dans tous les pays où les accords ont une durée de 1 an, 2 ans ou 3 ans, il existe un rendez-vous obligatoire de négociation et de bilan de l'accord précédent ; de ce fait, le dialogue social est plus riche. Seuls la France, le Portugal, l'Espagne, la Grèce ont des accords de branche à durée illimitée.

En Grande-Bretagne, certaines entreprises, leurs syndicats et leurs **staff-associations** s'orientent vers des « **partnership agreements** » qui peuvent être fondés sur l'absence de « licenciements secs » et peuvent aller jusqu'à promouvoir une plus grande participation des syndicats à la formulation des politiques d'entreprise.

Une telle approche existe dans la **Cooperative Bank** depuis dix-huit mois ; **Natwest** a approché récemment le BIFU pour reprendre le dialogue : un moratoire portant sur les suppressions d'emplois dans les trois années à venir a été mis au point. De même dans l'entreprise TSB, mais elle n'a pu le respecter et ceci a été le point de départ d'une grève en 1993.

Ainsi donc en Grande-Bretagne, il semble qu'un renouvellement du dialogue social au niveau des entreprises soit possible. Certains employeurs s'y montrent favorables et les « staff-associations » (coordonnées avec le BIFU et le MSF) semblent amorcer un mouvement vers des relations plus étroites entre elles. Ce qui caractérise les accords dits de « partnership », c'est l'échange entre les deux parties, le compromis. Cet échange peut en particulier se réaliser sur deux sujets :

- la formation en vue de l'employabilité,
- la constitution des Comités de Groupe européens.

Employeurs et syndicats s'adaptent à la nouvelle donne et renouvellent le contenu du dialogue social

Cet effort d'adaptation porte sur plusieurs aspects de la relation salariale et de l'emploi :

- une refonte des systèmes de classification,
- des règles du jeu pour favoriser la mobilité,
- la recherche de compromis donnant/donnant en matière de flexibilité, de temps de travail : c'est, sans doute, sur ce dernier point que les discussions sont les plus dures,
- une anticipation active des problèmes de sureffectifs.

Des systèmes de classification souples et évolutifs

De nombreux exemples de travail entre organisations professionnelles et syndicats de salariés, puis de négociation et d'accords peuvent être cités :

- En Espagne, deux nouvelles conventions de branche (Banques et Assurances) viennent en 1996 remplacer les vieilles ordonnances franquistes qui étaient le prototype d'un système formaliste, à l'ancienneté, de type administratif. Dans le secteur des Assurances, la nouvelle convention collective, négociée en 1996, est considérée comme une rupture. Elle est orientée vers la création de **cinq** « Familles professionnelles » qui remplacent les **trente-cinq** catégories professionnelles précédentes. Pour les partenaires sociaux, cette transformation, avec la définition de plages de compétences larges, va permettre davantage de souplesse pour la gestion des entreprises, mais aussi davantage de possibilités de carrière pour les salariés. Cependant cette nouvelle convention a conservé le principe de l'**ancienneté** pour le passage de l'échelon le plus bas à celui immédiatement supérieur. La convention prévoit également un droit individuel à la formation (20 heures par an).
- En France, le secteur des assurances a rénové complètement sa convention collective en 1992.
- En Italie, dans le cadre de la mise en œuvre de l'Accord national de 1993, des négociations régulières ont lieu pour faire évoluer les modes de rémunération et introduire la flexibilité. Les pratiques de négociation par branches complétées par des négociations d'entreprises s'inscrivent dans le cadre du Protocole du 23 juillet 1993 « sur la politique des revenus et de l'emploi, sur les acquis contractuels, sur les politiques du travail et sur le soutien du système productif ». C'est-à-dire que les négociations prennent en compte un certain nombre d'exigences économiques et s'appuient sur elles. Ce contexte conduit les partenaires sociaux du secteur bancaire et des assurances à se situer dans un cadre économique de référence concernant leur secteur. Ainsi, dans le secteur bancaire, les documents syndicaux et patronaux examinent les mêmes ratios : coûts du travail, productivité du facteur travail, valeur ajoutée par salarié. Dans le cadre du Protocole de juin 1997, ces analyses ont abouti à proposer une gestion des compétences

basée sur les principes suivants : redéfinition des critères d'évaluation du personnel, application de critères de recrutement transparents, création d'une prime d'entreprise qui prenne en compte les résultats collectifs de groupes de salariés.

Ces nouveaux accords reposent sur un certain nombre de concepts communs aux différents pays :

- une simplification des catégories professionnelles par métiers (en grand nombre) vers un petit nombre de « familles professionnelles » ou de « groupes de métiers »,
- des passerelles (mobilité et formation) entre les familles professionnelles,
- des promotions liées à la compétence, à l'expérience, à la performance et quasiment plus à l'ancienneté.

La logique de classification devient alors un outil souple à disposition des entreprises qui l'intègrent dans leur gestion de l'emploi et des compétences, en accentuant plus ou moins, selon leur philosophie, la part d'individualisation et de rémunération au résultat.

Dans les pays où les règles du jeu ne sont pas discutées au niveau de la branche (en Grande-Bretagne par exemple où ce niveau de négociation a disparu, ou en Allemagne où les classifications ont peu évolué), les rémunérations à la performance se développent rapidement dans les entreprises. De même, au Luxembourg, les accords prévoient de plus en plus de rémunérer la compétence et non plus le diplôme.

Les deux nouveaux accords de branche en Espagne font une place importante au développement de la mobilité. Cette problématique est aussi au cœur de la discussion en Italie. La mobilité, y compris internationale, peut faire partie du contrat de travail des cadres.

Les syndicats cherchent des compromis sur la flexibilité, le temps de travail et la formation

La recherche de la flexibilité et de réorganisations du temps de travail est en ce moment l'un des sujets de discussion les plus vifs en Europe⁽¹⁰⁾. On peut en relever plusieurs aspects :

- Les entreprises, pour des raisons de concurrence et d'évolution des modes de vie, donc des besoins des clients (y compris avec les nouveaux distributeurs de produits financiers) souhaitent élargir leurs horaires d'ouverture. Par exemple, dans de nombreux pays, les horaires du soir sont possibles mais uniquement avec paiement supplémentaire en heures supplémentaires (Suède, Espagne, Finlande). En Italie, une Caisse d'épargne a négocié un accord substituant au paiement des heures supplémentaires leur récupération en temps.

La discussion est parfois conflictuelle et difficile pour les représentants des salariés. Ainsi en 1992 en Irlande, le syndicat IBOA dont les positions étaient très opposées à une nouvelle organisation du travail et du temps de travail y a perdu une partie de sa crédibilité et de ses membres.

10. Cf. Lapeyre J. et Hoffmann W., *Le temps de travail en Europe*, Confédération européenne des syndicats, 1996.

Mais la discussion sur ces sujets peut se développer : ainsi au Danemark, la convention collective des banques, comme celle de l'assurance, prévoient le travail à distance et le travail nomade, sachant que le travail à distance concerne déjà 19,6 % des salariés du secteur des assurances.

Les nouveaux centres qui se mettent en place (Banque Directe en France ou « Client Service Center » en Grande-Bretagne) optent d'emblée pour des organisations du travail en équipes avec plusieurs horaires, et un grand nombre de salariés à temps partiel.

- L'apparition de nouveaux services (banque téléphonique, Direct Writings en Assurance, Call centers, plates-formes téléphoniques de règlements de litiges et contentieux...) entraînent des horaires « a-typiques » allant jusqu'à des fonctionnements 24 heures sur 24. Cela nécessite des accords spécifiques concernant l'organisation du temps de travail. Entreprise par entreprise, des accords de ce type se réalisent dans les trois pays nordiques, aux Pays-Bas, en France, en Grande-Bretagne. Et généralement, même si les syndicats étaient plutôt réticents, le nombre de salariés volontaires pour ces formes « a-typiques » de travail est supérieur au nombre de postes offerts.
- L'ensemble des entreprises du secteur financier souhaite pouvoir faire varier la durée hebdomadaire du temps de travail et obtenir la même flexibilité que les autres secteurs économiques. Cela a été le cas dans la nouvelle convention collective des banques hollandaises. Dans la nouvelle convention collective des Assurances en Espagne, la durée du travail est définie de manière **annuelle** ; des accords au niveau des entreprises peuvent ensuite, dans le cadre sectoriel fixé, organiser des modulations selon les périodes de l'année. De même, les heures supplémentaires pourront être récupérées en temps au lieu d'être payées, et si elles sont payées ce sera **sans majoration** afin de décourager cette pratique. Dans cette nouvelle convention collective, deux types d'horaires sont prévus dont l'un comporte les samedis.
- En Grande-Bretagne, la formation prend de plus en plus de place dans le dialogue social parce que l'on ne parle plus de garantie d'emploi mais **d'employabilité**. De même en France, dans le secteur de l'assurance, un dispositif de « Capital-temps-formation » a été mis en place. Au Luxembourg, on réfléchit à un dispositif de formation qui ne serait pas que sur le temps de travail.
- En Italie, en Allemagne, des discussions, des négociations ont eu lieu concernant les salariés des plates-formes téléphoniques ou des activités externalisées. En effet, en Allemagne les salariés des « call centers » ne sont pas couverts par les conventions collectives. De même les agents commerciaux des assurances ne sont pas concernés par les négociations annuelles des salaires. Quant aux experts, cadres et managers, ils ne sont pas concernés par les conventions, leur temps et leur salaire sont négociés individuellement.

**Dans certains pays, les
partenaires sociaux
anticipent les
problèmes d'emplois**

Les cultures et les pratiques restent, sur cet aspect, très différentes selon les pays.

Dans les pays d'Europe du Nord (y compris les Pays-Bas) ou en Italie plus récemment, on accepte de « regarder les choses » en face et de reconnaître, si tel est le cas, la réalité des sureffectifs et des problèmes d'emploi. On peut ensuite discuter ensemble, et éventuellement négocier sur les mesures à prendre.

Plusieurs exemples de démarches négociées d'anticipation des problèmes d'emploi existent parmi les pays de l'Union européenne :

- En Autriche, où les syndicats sont conscients des problèmes à résoudre dans les années à venir, on propose la création d'une Fondation (financée par l'État) pour les reconversions.
- En Suède, syndicats et employeurs gèrent ensemble un Fonds pour l'emploi qui permet le financement de toutes les mesures individuelles de « sortie » du secteur.
- En Italie, le Protocole du 1er juillet 1997 dans le secteur bancaire a créé un Fonds de Reconversion, qui sera alimenté exclusivement par les entreprises, pour faire face aux sureffectifs.

Dans d'autres pays, c'est au niveau des entreprises que ces démarches s'organisent :

- Aux Pays-Bas, l'accord signé à la Rabobank met clairement en place un dispositif dans lequel les salariés ont deux ans et un appui très fort pour se former, avant de devoir quitter l'entreprise s'ils n'y sont pas parvenus. De même, la dernière convention collective du secteur bancaire prévoit que salariés et employeurs sont également **responsables de l'employabilité de chacun**.
- En Italie, dans le secteur des assurances, une compagnie a assumé, en négociation avec les organisations syndicales, les transformations nécessaires dans le cadre d'un programme sur 10 ans. L'analyse des réductions d'effectifs déjà réalisées, des restructurations qui ont été faites montrent que les entreprises des secteurs banques et assurances ont les moyens financiers et humains de faire face à des transformations très fortes de l'emploi dès lors que ces démarches de nécessaire adaptation sont entreprises avec transparence et dans un cadre négocié.

Les moyens d'adaptation le plus souvent utilisés sont :

- les départs anticipés à la retraite (financés par les entreprises sans aide des Pouvoirs publics, y compris en Suède en 91-93 ou en Italie aujourd'hui) ;
- les mesures de reconversion par le biais de la formation : dans le cas de la Suède ou des Pays-Bas, ces mesures ont explicitement pour horizon un départ des entreprises et du secteur ;
- le développement du temps partiel (encore faible dans des pays comme l'Italie ou l'Espagne).

En France, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est active dans le secteur des banques mutuelles et coopératives.

Ainsi le Crédit Agricole a réalisé avec le concours du ministère de l'Emploi (Délégation à la Formation Professionnelle) un « Contrat d'Études Prévisionnel » dans un cadre **paritaire**, c'est-à-dire un travail d'anticipation de ses propres évolutions en matière d'organisation, d'emploi et de compétences.

Actuellement, une étude de ce type est réalisée pour le secteur des banques appartenant à l'AFB (Association Française des Banques).

De nouveaux défis à affronter

**Seuls les syndicats
des pays d'Europe
du Nord envisagent
d'adapter leurs
structures
à « l'intégration »
du secteur financier**

Nous avons vu (parties 1 et 2) à quel point les bouleversements structurels du secteur étaient importants : il est de plus en plus intégré, les produits et les entreprises sont interdépendants, de nouveaux acteurs arrivent. On parle, en Irlande, de « bancassurance jobs », ouvrant par là des espaces de mobilité nouveaux.

En face de cette réalité nouvelle de l'ensemble du secteur financier, les syndicats peuvent-ils ne rien faire ?

En Grande-Bretagne, la création de « Alliance for Finance » (par les deux syndicats du secteur : BIFU et MSF, ainsi que les Staff Associations) montre une prise de conscience de ces phénomènes, même si les objectifs en sont essentiellement d'observation, d'étude et de lobbying. Au Danemark et en Finlande, la fusion entre les syndicats et entre les organisations professionnelles de la banque et de l'assurance est réalisée depuis 1990.

En Suède, de nombreux débats sur le sujet ont lieu et la fusion devrait se faire dans les années à venir.

Au Danemark, où une seule organisation professionnelle représente les employeurs des banques, des assurances et des agents, les trois syndicats de salariés ont mis en place une structure transversale d'échanges d'informations et de discussions : « Cofinans ».

Au Luxembourg, les années à venir seront marquées par la question du rapprochement des conventions collectives de la Banque et de l'Assurance.

**Les syndicats sont peu
présents dans
les nouvelles activités
en croissance**

On peut comparer la situation à celle de l'industrie : des syndicats présents et forts dans les vieux secteurs industriels en déclin, et peu présents dans les entreprises high tech. Les deux secteurs classiques sont fortement syndicalisés (Banques et Assurance). Mais les syndicats sont peu présents dans les nouvelles banques (les « niche-banks »), dans les activités d'intermédiaires financiers (les brokers, les sociétés d'investissement...), dans les entreprises de prestataires de service (qui produisent une offre pour le secteur financier), dans les call centers où les salariés sont majoritairement jeunes. Ceci est vrai dans les pays où les nouvelles activités financières se développent rapidement (Grande-Bretagne, Irlande, Allemagne, Europe du Nord) mais c'est également vrai dans un pays comme le Portugal, où les banques nouvellement installées (notamment les banques d'affaires) ne participent pas à la Convention collective.

Par ailleurs, l'externalisation, l'outsourcing, ou même la création de nouvelles activités financières ou de nouveaux canaux de distribution posent des problèmes. Ainsi, en Allemagne, les salariés des activités dites de « banque téléphonique » ne sont pas dans le périmètre de la Convention collective. En Italie, les syndicats ont demandé que les salariés des activités externalisées demeurent couverts par l'accord banques et ceci a été accepté. En Grande-Bretagne, le BIFU syndicalise les salariés de Manpower.

Des tentatives pour se doter d'outils d'analyse partagés

Connaître mieux les réalités pour agir, anticiper : tels sont les objectifs d'un certain nombre d'initiatives des partenaires sociaux.

Ces initiatives ne se sont pas développées dans tous les pays. Néanmoins on peut citer les exemples suivants :

- En France, le secteur des Assurances a mis en place un **Observatoire des métiers**, initiative des syndicats et de la Fédération Française des Assurances. De même, dans les banques, un **Contrat d'études prévisionnelles** a été décidé par l'AFB et les syndicats, co-financé par le ministère du Travail. Il s'agit d'une étude quantitative et qualitative des évolutions à venir de l'emploi, à partir de statistiques et de projections, mais également à partir de monographies.
- En Grèce, un Observatoire de l'emploi a été créé pour étudier l'impact des nouvelles technologies.

Quel est l'apport de l'Europe ?

Il n'y a pas dans les secteurs concernés une forte attente par rapport au dialogue social européen

Les attentes en la matière sont nettement distinctes, selon qu'il s'agit des organisations professionnelles ou des syndicats.

Globalement, les syndicats de salariés y sont plus favorables que les organisations d'employeurs. Néanmoins, il n'y a pas d'attentes fortes. Certains interlocuteurs font observer que l'on retrouve au niveau européen une forme de « langue de bois » qui a, pour l'essentiel, disparu des discussions au niveau de chaque pays et, à plus forte raison, au niveau des entreprises et des établissements.

Dans la mesure où l'externalisation (« européanisation ») des entreprises du secteur financier s'est développée essentiellement au niveau des capitaux, les comités de groupe européens, lorsqu'ils existent, n'ont pas encore été confrontés à de grandes opérations de restructuration.

Quelques pistes pour l'action européenne

1. L'évolution des services financiers vers des activités industrielles régulées par le marché ne fait que commencer : elle induit des conséquences sur l'emploi telles que des outils et moyens devraient être mis à disposition des entreprises.
2. À la différence des entreprises et des secteurs industriels, les entreprises de services financiers utilisent peu les outils et moyens européens (ADAPT, Objectif 4...). Il y aurait sans doute des progrès à faire.

3. Les problèmes d'emplois induits par les transformations structurelles dans les secteurs des services financiers vont concerner de nombreux emplois féminins : il est important d'avoir cette donnée en tête pour concevoir des solutions de formation, de reconversion originales, voire des solutions liant temps de travail et formation.
4. Les nouveaux secteurs de développement des services financiers sont peu connus, surtout du point de vue de l'emploi, des organisations du travail, des qualifications. Ils mériteraient d'être étudiés (secteurs financiers des grandes entreprises, organismes de crédit à la consommation, courtiers, entreprises de « monétique » et autres services, comme American Express ou les activités financières des entreprises de la distribution). Or ce sont aussi des débouchés pour les salariés des banques et assurances qui pourraient être amenés à quitter leur secteur « d'origine ».
5. Les agents indépendants dans le domaine de l'assurance vont être soumis, dans les années à venir, à des changements très forts : certains d'entre eux (peu professionnalisés, le plus souvent dans des zones rurales) vont voir très directement leurs activités menacées, d'autres vont voir les grandes entreprises externaliser sur eux un nombre de plus en plus grand de tâches et vont devoir investir, se regrouper, se professionnaliser.
6. Dans la mesure où les fusions-acquisitions et concentrations au niveau européen vont s'accélérer, il est important que des procédures européennes d'information-concertation, voire de négociation puissent se dérouler au même niveau. Ceci peut prendre deux voies :
 - un renforcement du rôle des Comités de groupe européens au sein des entreprises dans la suite de ce que l'on peut appeler la jurisprudence « Vilvorde » ; or tous les pays ne connaissent pas une représentation des salariés sous forme syndicale d'une part, sous forme de « work council » d'autre part.
 - un certain développement du dialogue social au niveau sectoriel, malgré de nombreuses difficultés.

SOMMAIRE

Avant-propos	3
Introduction	5
 Chapitre 1	
D'importants changements économiques	7
L'Europe financière devient une réalité	8
Au sein de chacun des 15 pays européens, les marchés financiers sont ouverts	
Les directives européennes « banque » et « assurance » sont transposées dans tous les États membres et ouvrent un marché européen	
La globalisation de l'économie, la place prise par les activités financières et les nouvelles technologies amènent les opérateurs européens sur de nouveaux marchés, souvent mondiaux	
Des mutations économiques très profondes	11
« Big is beautiful » : fusions et acquisitions connaissent un important développement	
La privatisation des opérateurs se généralise dans les deux secteurs	
 Chapitre 2	
Marchés, produits et distribution se modifient	17
L'orientation marché-produit et la technologie changent la nature et les conditions d'activité des deux secteurs	
	18
Les marchés du crédit, de l'assurance et des produits financiers se rapprochent et offrent de nouvelles potentialités	
Les frontières traditionnelles se brouillent	
Les canaux de distribution se diversifient	
Le développement des « call centers »	
Le secteur va vers une logique d'industrie financière	
L'Union économique et monétaire : une nouvelle étape ?	
 Chapitre 3	
Moins d'emplois et davantage de compétences	27
Dans la plupart des pays, l'emploi ne croîtra plus malgré les perspectives de développement des marchés en particulier de l'assurance	
	28
Dans la banque, les pics d'emploi sont derrière nous	
La décroissance de l'emploi se fait de façon différente selon les sous-secteurs	

SOMMAIRE

Dans l'assurance, l'emploi est globalement plus stable que dans la banque

Comment évolue l'emploi des intermédiaires, courtiers et agents d'assurance indépendants ?

Des perspectives nettes de sureffectifs dans certains pays 32

L'organisation du travail et le contenu des emplois se transforment très profondément 33

La fin des back offices administratifs

De nouvelles fonctions-supports plus techniques émergent

Les emplois commerciaux : conseillers, vendeurs ou distributeurs ?

Les métiers d'experts se développent dans tous les pays, créant parfois des goulots d'étranglement

Organisation du travail : la recherche de la flexibilité est présente partout

Chapitre 4

Les négociations et les réponses du dialogue social 37

Des secteurs fortement syndicalisés avec des conditions d'emploi très favorables 38

Dans la plupart des pays, les négociations sont régulières et riches au niveau des branches et des entreprises 38

En France, les structures du dialogue social sont éclatées

Employeurs et syndicats s'adaptent à la nouvelle donne et renouvellent le contenu du dialogue social 43

Des systèmes de classification souples et évolutifs

Les syndicats cherchent des compromis sur la flexibilité, le temps de travail et la formation

Dans certains pays, les partenaires sociaux anticipent les problèmes d'emplois

De nouveaux défis à affronter 47

Seuls les syndicats des pays d'Europe du Nord envisagent d'adapter leurs structures à « l'intégration » du secteur financier

Les syndicats sont peu présents dans les nouvelles activités en croissance

Des tentatives pour se doter d'outils d'analyse partagés

Quel est l'apport de l'Europe ? 48

Il n'y a pas dans les secteurs concernés une forte attente par rapport au dialogue social européen

Quelques pistes pour l'action européenne