

## Conditions de l'exploitation des Banques à succursales multiples dans les Pays du Marché Commun

(variations sur un thème de productivité)

La dernière chose qu'on trouve en faisant un ouvrage, dit Pascal, est de savoir celle qu'on doit mettre la première. Quand, finalement, on la trouve. Il n'est pas sûr que le sous-titre donné au présent article annonce véridiquement son contenu. L'étude que voici est née d'une remarque superficielle: si l'on rapporte les effectifs du personnel employé dans les grandes banques de divers pays au total des bilans, ou au total des dépôts, le quotient varie d'une banque à l'autre et, notamment, des banques d'un pays aux banques d'un autre pays (1).

Le choix même de ce critère implique la supposition que le total du bilan ou des dépôts symbolise l'activité d'une banque. De là que ce préjugé induise à considérer grossièrement le rapport Effectif/Dépôts comme l'indice du rendement de la main d'oeuvre, et à porter sommairement une appréciation sur l'efficacité du travail, il y aurait une absurdité à éviter. Mais que ce rapport permette l'« approche » d'une notion compréhensive de la productivité bancaire, peut-être n'est-il pas interdit de le penser. En ce sens que la productivité n'est pas une valeur morale; elle est un fait déterminé non seulement par l'organisation du travail, mais aussi par les particularités de l'activité, commandées elles-mêmes par l'ambiance économique. Que l'indice considéré ne soit pas le même partout ne signifie pas nécessairement une différence d'aptitude à l'organisation et d'ardeur au travail, mais plus probablement que les tâches auxquelles s'applique le personnel sous le couvert d'un égal mon-

---

(1) De ce point de vue, les banques françaises apparaissent comme les moins favorisées de toutes.

tant des dépôts ne sont pas identiques. A la rigueur, ces tâches se ressemblent tant que l'on se borne à comparer le travail des préposés à un service spécialisé dans une certaine banque à celui des préposés au service homologue dans une autre banque; mais d'une banque à l'autre, et plus encore des banques d'un pays aux banques d'un autre pays, les proportions existant entre les services sont extrêmement disparates. Partant de l'inégalité des indices, l'étude peut conduire à mesurer (ou à tenter de mesurer) l'influence de telles disparités, à prendre plus exactement conscience des divergences d'habitude créées par l'histoire économique et monétaire des nations et, sortant du domaine aride de la technique administrative, à expliquer les institutions par les moeurs. L'élargissement du sujet semble, néanmoins, pouvoir rester sous l'invocation d'une certaine conception de la productivité, objective et nuancée, qu'il convient, après délimitation du champ des recherches, de définir plus nettement; une méthode analytique s'en déduira ensuite.

L'étude a été essayée sur les données relatives à l'exercice 1959 (2) des tout premières banques à succursales multiples de l'Allemagne Fédérale, de la Belgique, de la France, de l'Italie et des Pays-Bas: en principe, un ensemble de douze à quinze maisons, non semblables en tout, on le verra, mais toutes jouant dans leurs pays respectifs un rôle de service quasi-public, toutes groupant environ 20% des dépôts du public à toutes échéances recensés dans ces pays (dépôts d'épargne compris), toutes exécutant avec une clientèle très nombreuse recrutée dans tous les milieux la gamme complète des opérations traditionnelles des banques de dépôts: ce qu'il y a, en somme, de plus analogue dans les systèmes bancaires, d'un pays à l'autre, parmi la diversité internationale.

Ces maisons n'ont pas été en mesure, dans le cadre propre à chacune, de répondre également, il s'en faut, aux mêmes questions. Quand elles ont réussi à satisfaire la curiosité de la recherche — avec un bon vouloir auquel soit permis de rendre hommage — elles n'ont point du tout envisagé, par légitime souci de discrétion professionnelle, que les données réunies grâce à elles prissent d'autre aspect que celui de moyennes nationales. Aucun nom de banque — nous nous excusons de cette absence de références précises —

(2) Il s'agit donc d'une étude déjà ancienne, mais la méthode suivie élimine les contingences momentanées en substituant des indices aux chiffres absolus, de sorte que, semble-t-il, les résultats gardent un certain intérêt.

n'est donc inscrit dans cet article. L'exploitation de la documentation s'est voulue conforme aux règles de l'honnêteté intellectuelle, mais le lecteur est averti qu'on ne lui offre pas la conclusion péremptoire de prémisses incontestables. Par exemple, le risque de généralisation, à partir d'observations fragmentaires, n'a pu être évité. Les séries nationales n'ont pas été complètes, dans tous les domaines ni partout, notamment aux Pays-Bas. Lorsque la statistique générale a fait défaut, certains renseignements ont été obtenus par sondage sur des agences ou des groupes d'agences où le recensement demeurerait relativement accessible (3).

La méthode a été de compter le nombre des opérations caractérisant les grands services traditionnels d'une banque et — autant qu'on l'a pu — le nombre des employés par service, puis, afin de comparer les résultats d'un pays à l'autre, de rapporter ces nombres aux dépôts à toutes échéances de la clientèle, à l'exclusion des dépôts constitués par les autres banques. En fait, on a établi le nombre des opérations et parfois le nombre des employés pour un montant de dépôts de la clientèle uniformément arrêté à cent millions d'anciens francs français (4) ou à leur équivalent au cours officiel dans les diverses monnaies. Pour la concision de l'exposé, nous proposons de qualifier cette quantité uniforme de dépôts par le terme « Unité de dépôts de la clientèle » et de la désigner par la suite par le sigle UDC. Par quoi justifier le procédé?

L'usage d'un « réducteur à même dénominateur » des statistiques issues de banques de tailles inégales opérant en monnaies différentes ne pouvait pas être évité en vue des comparaisons. Sans doute, s'agissant de mesures de travail, eût-il été préférable de choisir directement le réducteur dans l'ordre des quantités de travail (5) et la référence aux dépôts n'est-elle qu'un pis-aller.

(3) Les données entachées d'un caractère fragmentaire sont signalées dans le cours de l'article par un astérisque \*, voire, quand elles frisent l'hypothèse, par deux astérisques \*\*.

(4) Rappelons que l'étude a porté sur les opérations de l'exercice 1959, époque où l'unité monétaire française était encore l'ancien franc.

(5) Quel inspecteur de banque, cherchant à déterminer si le personnel d'une agence correspond au volume des opérations, n'a plus ou moins empiriquement, plus ou moins explicitement, suivi la démarche suivante? Sachant expérimentalement que, dans chacun des types d'opérations usuelles, l'unité d'opération demande normalement le travail de fractions d'employé égales à,  $a$ ,  $b$ ,  $c$ , etc. et connaissant le nombre d'opérations de l'agence dans chaque catégorie  $x$ ,  $y$ ,  $z$ , etc., l'effectif optimum est  $ax + by + cz + \text{etc.}$  Cette formule donnerait à la fois l'effectif du personnel nécessaire et la mesure objective (ou pseudo-objective) du travail de l'agence. S'il existait une formule de ce genre, omnivalente et internationale elle eût fourni le réducteur idéal.

A défaut d'un réducteur libellé en durée de travail, évidemment chimérique, il n'est pas interdit d'estimer que, la comparaison devant s'exercer entre des groupes très vastes, tous pourvus d'agences et de personnels nombreux, d'une clientèle étendue traitant toutes les opérations usuelles, tous comptabilisant ces opérations de manière suffisamment uniforme, le montant des dépôts de la clientèle est une grandeur assez caractéristique, dans une première approximation et sous réserve de constants retours sur les procédés de calcul, de l'importance d'un groupe relativement aux autres groupes. Peut-être aurait-on pu recourir à d'autres références, par exemple au total des bilans ou au total général des dépôts, à la fois de la clientèle et des autres banques (les essais effectués sur ces autres bases donnent d'ailleurs à penser que les conclusions n'eussent pas été fondamentalement différentes). Mais le total des bilans a paru plus sensible aux divergences de méthode comptable que le total des dépôts, du fait notamment de la présence ou de l'absence de certains comptes d'ordre dans telle ou telle banque; quant aux dépôts des autres banques dans une banque donnée, s'il est vrai qu'ils constituent parfois un moyen stable d'action qu'il est alors regrettable de négliger, il est en général trop difficile de les distinguer des emprunts de trésorerie ou des comptes de correspondants, d'une tout autre signification. Enfin, il n'était pas possible de méconnaître une nécessité pratique. Comme cela a déjà été dit, certains éléments statistiques ne peuvent se trouver que par sondage dans une agence ou de préférence dans un groupe d'agences: ils sont alors rapportés au montant des dépôts de la clientèle dans le groupe d'agences. A ce niveau, ni le total du bilan, ni les comptes des autres banques n'auraient eu de sens, tandis que le total des dépôts de la clientèle demeure une indication objective. Voilà les raisons pour lesquelles a été évité un critère d'ampleur trop extensive (bilan). Par contre un critère plus restrictif n'a pas été retenu non plus tel que celui des seuls dépôts à vue de la clientèle, bien que la considération des dépôts d'épargne ou à terme soit une cause majeure de déséquilibre dans les comparaisons de l'« indice de productivité ». Mais, d'une part, les dépôts à terme et les dépôts d'épargne fournissent une fraction des ressources qu'il n'y a pas de raison convaincante de séparer des fonds provenant d'autres dépôts et, d'autre part, il arrive parfois que l'existence de réglementations visant les dépôts à vue déplace de manière artificielle la frontière réelle entre dépôts à vue et dépôts à terme.

L'indice global de productivité ainsi défini, s'établit par UDC comme suit:

		Relativement à la France (6)	
Allemagne . . . . .	1,76 employé	- 1,25	- 41 %
Belgique . . . . .	2,06	- 0,95	- 31 %
France . . . . .	3,01	—	—
Italie . . . . .	1,53	- 1,48	- 49 %
Pays-Bas ** . . . . .	2,19	- 0,82	- 27 %

\* \* \*

Avant de commenter ces chiffres dans le sens où ils paraissent appeler analyse, qu'il soit permis de porter un jugement sur l'état de « rationalisation » administrative des banques à comparer. Après examen, il a semblé qu'il s'agit là d'une cause extrêmement secondaire d'écart entre les indices; encore n'est-il pas possible de la passer complètement sous silence.

Les banques étudiées avaient toutes atteint, à l'époque (1959) un degré élevé d'organisation et de mécanisation comptable. De ce point de vue, elles se présentaient sous des aspects également satisfaisants, à quelques nuances près dont ne seront évoquées ici que les plus visibles. Par exemple, l'Allemagne mettait notablement moins en oeuvre de machines à cartes perforées que les autres pays. En Allemagne et en Belgique, la clientèle recevait un relevé quotidien de ses opérations, système portant en soi le contrôle permanent du titulaire de compte et permettant, en conséquence, d'alléger les contrôles internes; tandis qu'en France et en Italie l'intéressé ne recevait qu'un relevé mensuel ou semestriel, d'où l'obligation assez lourde de deux sections de comptabilité se vérifiant l'une l'autre (position et arrière) (7). Une remarque s'imposait aussi à l'époque: c'est en France

(6) La comparaison à une base française n'est pas l'expression d'un égocentrisme national, dont l'auteur s'excuserait volontiers; elle est motivée surtout par le fait que les banques françaises occupent une position extrême dans le domaine étudié.

(7) Au reste, cette particularité n'est peut-être pas, seulement, affaire de technique administrative; on serait tenté de la rapprocher du fait que la France est, des cinq pays, celui où le chèque est le plus usité, et le virement le moins fréquent. Il s'écoule peu de temps entre l'émission d'un virement et son inscription au « relevé quotidien », tandis que le client vérifie plus commodément le paiement d'un chèque sur un tableau synoptique couvrant une longue période.

que, sous la contrainte de nécessités particulières, les services de titres avaient été le plus perfectionnés, le plus mécanisés, et de beaucoup.

Mais tout cela, semble-t-il, est relativement secondaire dans l'optique de la présente étude, et n'est évoqué, en conséquence, que sommairement. Les divergences de méthode administrative entre banques également bien menées, ne pourraient guère expliquer qu'une faible proportion des différences relevées entre les indices de productivité, qui vont du simple au double parfois, écarts dont la cause profonde doit être cherchée ailleurs.

\* \* \*

Une première et très importante cause des écarts nous semble liée à la collecte de dépôts stables, soit en comptes d'épargne à vue soit à terme, et à leur investissement en emplois fixes. Selon que ce genre d'opérations est peu développé, ou qu'il l'est au contraire sur une large échelle, la productivité, telle qu'elle a été définie, varie considérablement. C'est un rapport dont le dénominateur comprend les dépôts à terme. Le numérateur représente la main d'oeuvre et il ne faut pas du tout la même main d'oeuvre pour tenir tantôt un ensemble de comptes courants commerciaux affectés de nombreuses écritures, dont la contrepartie s'emploie en opérations de crédit mobiles, tantôt un ensemble de dépôts d'épargne modifiés par des apports ou des retraits relativement rares, dont le montant s'investit légitimement en valeurs mobilières de gestion simple, ou en prêts à long terme.

Afin de rendre la différence sensible et d'en mesurer les conséquences, prenons l'exemple de la France, où il se trouve que les grandes banques de dépôts ne reçoivent que fort peu de fonds d'épargne et peu de dépôts à terme, et ne nourrissent guère d'emplois fixes (8), tandis que les caisses d'épargne n'y font absolument pas d'opérations bancaires et remettent obligatoirement la gestion de leurs avoirs à la « Caisse des dépôts et consignations » (Cassa depositi e prestiti) qui se borne à leur servir un intérêt constant (9).

(8) Le crédit à moyen terme à l'industrie passe bien par les banques en France, mais il est financé par le *réescompte* de traites représentatives nourries en fait par des instituts centraux. Ces traites ne figurent guère au bilan des banques.

(9) Sur l'origine des rôles différents joués dans le domaine bancaire par les caisses d'épargne en France et Belgique d'une part, en Allemagne et Italie d'autre part, et sur le rôle que, par réciprocité, jouent les banques dans le domaine de l'épargne, une digression historique ne sera peut-être pas sans intérêt. Partout la caisse d'épargne est née entre 1820 et 1860 avec un caractère d'institut de bienfaisance; les promoteurs voulurent mettre à la disposition de la classe pauvre un moyen de conserver ses économies, sûr et productif d'un bon

Dans ces conditions, il n'est pas étonnant que les Caisses d'épargne françaises utilisent 0,24 employé par UDC (douze fois moins que les banques françaises) (10).

A partir de ces deux points de repère (banques 14% de dépôts d'épargne ou à terme, indice 3,01; caisses d'épargne 100% de dépôts d'épargne, indice 0,24), une hypothèse sera avancée, contestable dans l'absolu, mais acceptable en première approximation: celle que l'effectif du personnel est une fonction linéaire décroissante du pourcentage des dépôts stables par rapport au total des dépôts de la clientèle à toutes échéances. Une formule s'en dégage, dont l'usage n'est toutefois légitime que s'il existe au bilan, comme dans les caisses d'épargne, une masse d'emplois de gestion simple (titres et prêts à long terme) au moins équivalente aux dépôts stables. Ce sera toujours le cas, en fait, à cause de la propension naturelle à investir les ressources stables en de tels emplois, accentuée par les réglementations de plus en plus envahissantes relatives aux « réserves » monétaires, qui multiplient la détention de bons et titres du trésor. Dès lors, nous pouvons rechercher ce que deviendrait, avec une certaine vraisemblance, l'indice de productivité des banques françaises si l'on imaginait successivement

intérêt. On ne prévoyait pas alors que les caisses finiraient par grouper de puissants capitaux, et les fondateurs, ayant fait oeuvre pie, ne se souciaient pas d'assumer la responsabilité d'une gestion complexe: en France, ils remirent les fonds au Trésor public, quand ils n'achetèrent pas de la rente sur l'Etat. Il ne faudrait pas croire que, à ce moment, le Trésor français recherche ces fonds dont il considère au contraire la détention comme une charge administrative gênante et onéreuse jusqu'au moment où il s'en débarrasse, en 1837, au profit de la Caisse des dépôts et consignations. Encore l'intervention de celle-ci n'eut-elle qu'un caractère facultatif jusqu'en 1895. Jusqu'à cette année là, une caisse d'épargne française aurait pu gérer elle-même ses actifs, mais elle n'en sentait pas l'utilité et en craignait les risques, tendance favorisée par la structure précocement centralisée du pays (politique, monnaie, finances publiques, marché financier). Quand, à une époque relativement récente, l'on prend conscience de la puissance de financement autonome que pourraient offrir les caisses, les habitudes sont prises et l'Etat porte désormais un vif intérêt à la gestion des fonds d'épargne.

Au contraire, dans les pays unifiés vers 1860-1870, les caisses, également fondées à partir de 1820, ont vécu pendant un demi-siècle dans un cadre strictement local, obligées de trouver sur place l'emploi de leurs ressources, à l'intérieur de principautés parfois étroites, ayant chacune leur monnaie, dépourvues de marché financier. Bon gré mal gré, elles ont dû placer elles-mêmes leurs fonds et, après avoir pratiqué surtout le crédit hypothécaire, s'aventurer, sur le terrain des banques. Là encore, cinquante années de gestion autonome créèrent des habitudes, une tendance qui s'amplifia peu à peu.

(10) Ces caisses dites « ordinaires » emploient 3.800 personnes environ à qui s'en ajoutent 60 seulement à la Caisse des dépôts et consignations pour la gestion de leurs avoirs, investis en titres cotés à la Bourse, ou en prêts à l'édilité, la construction, etc. La Caisse Nationale d'épargne gérée par la Poste suivant le même principe, est restée en dehors du calcul, mais s'il était possible d'isoler les employés des postes préposés à ce service, il est extrêmement probable que l'on aboutirait à un indice analogue.

qu'elles eussent les mêmes structures de bilan, les mêmes pourcentages de dépôts et d'emplois stables que les banques allemandes, belges, italiennes ou néerlandaises.

Voici le résultat de ces calculs :

	Banques françaises		Indice réel banques étrangères	
	% dép. stables	Indice corresp.	Indice réel	Différence
	(1)	(2)	(3)	(2) - (3)
% français . . . . .	14	3,01	3,01	—
belge . . . . .	24	2,67	2,06	0,61
italien . . . . .	30	2,48	1,53	0,95
néerlandais . . . . .	35	2,32	2,19	0,13
allemand . . . . .	57	1,62	1,76	- 0,14

On voit que, dans tous les pays du marché commun sans exception, les grandes banques reçoivent un pourcentage de dépôts à terme ou d'épargne beaucoup plus considérable qu'en France, et l'excès de ce pourcentage paraît expliquer l'écart de productivité français dans les proportions suivantes :

	Ecart réel A	Ecart rectifié B	A - B	$\frac{A - B}{A}$
Banques françaises et belges . . . . .	0,95	0,61	0,34	35 %
Banques françaises et italiennes . . . . .	1,48	0,95	0,53	35 %
Banques françaises et néerlandaises . . . . .	0,82	0,13	0,69	84 %
Banques françaises et allemandes . . . . .	1,25	- 0,14	1,39	111 %

Comme il n'est pas sûr que la nature des postes de dépôts à terme soit la même partout, en raison des tendances déterminées par les réglementations relatives aux dépôts à vue, voici un autre tableau similaire au précédent, mais où n'ont été retenus que les effets des différences de pourcentage des dépôts d'épargne, dont il semble que la déclaration soit plus sincère que celle des dépôts à terme :

	Ecart réel A	Ecart rectifié B	A - B	$\frac{A - B}{A}$
	Banques françaises et belges . . . . .	0,95	0,58	0,37
Banques françaises et italiennes . . . . .	1,48	1,19	0,29	19 %
Banques françaises et néerlandaises . . . . .	0,82	0,73	0,09	11 %
Banques françaises et allemandes . . . . .	1,25	0,69	0,56	44 %

Ainsi, l'importance des dépôts stables semble contribuer pour une forte proportion aux écarts de productivité.

\* \* \*

Une autre raison des écarts de productivité paraît à rechercher dans le nombre variable des agences permanentes (11) par UDC :

		Ecart avec France
France . . . . .	0,093 agence	—
Allemagne . . . . .	0,039	- 0,054
Belgique . . . . .	0,181	+ 0,088
Italie . . . . .	0,04	- 0,053
Pays-Bas . . . . .	0,082	- 0,011

Le même montant de dépôts est collecté par à peu près le même nombre d'agences en France et aux Pays-Bas; par un nombre double d'agences en Belgique, et par un nombre presque moitié moindre en Allemagne et en Italie. Ces différences sont-elles le fruit de la sagesse des banques en Allemagne et en Italie, ou la conséquence d'interdictions réglementaires? Dans quelle mesure la densité de population exerce-t-elle aussi son influence? En France, en Allemagne et en Italie, la superficie territoriale moyenne couverte par une agence est à peu près la même, mais avec une densité démographique (et donc

(11) Les agences intermittentes ouvertes dans les villes de certains pays une ou deux fois par mois, ou une ou deux fois par semaine, par exemple, sont ici négligées.

une densité de clientèle) différente; cet essai de justification des faits est d'ailleurs infirmé par le cas belge.

Quoi qu'il en soit, la mesure de l'effet du nombre des agences sur la productivité a été tentée. Après enquête non très approfondie, mais non dénuée de sérieux, dans les banques françaises, l'on serait conduit à estimer que, dans l'hypothèse où une grande banque à succursales multiples fermerait la moitié de ses agences les moins importantes en principe, pour continuer à traiter les mêmes affaires que précédemment dans la moitié subsistante, elle réduirait son personnel total d'environ 10% (12). Des extrapolations sur cette base donneraient, dans l'hypothèse où les banques françaises auraient le même nombre d'agences que les banques des autres pays, les indices de productivité suivants:

Banques françaises	Indices hypothèse	Indices réels banques étrangères	Différence
Nb d'agences français . . . . .	3,01	3,01	—
Nb d'agences belge . . . . .	3,57	2,06	1,51
Nb d'agences néerlandais . . . . .	2,93	2,19	0,74
Nb d'agences italien . . . . .	2,66	1,53	1,13
Nb d'agences allemand . . . . .	2,66	1,76	0,90

Ces calculs rapprochés des écarts réels de productivité entre la France et les autres pays, fournissent le tableau que voici:

France	Ecart réel d'indice A	Ecart rectifié B	A - B	$\frac{A - B}{A}$
avec Belgique . . . . .	0,95	1,51	- 0,56	- 37 %
avec Pays-Bas . . . . .	0,82	0,74	+ 0,08	+ 10 %
avec Italie . . . . .	1,48	1,13	+ 0,35	+ 23 %
avec Allemagne . . . . .	1,25	0,90	+ 0,35	+ 28 %

(12) Cette estimation serait plutôt un maximum. Il s'agit d'un abattement de l'effectif. L'économie en salaires et frais généraux serait plus élevée, car le personnel des petites agences comprend un nombre relativement élevé d'agents assez hautement qualifiés.

Ainsi, le facteur nombre des agences masquait une partie de l'écart de productivité entre la France et la Belgique; il n'affecte guère la position respective des Pays-Bas et de la France; il est responsable pour un quart environ de l'écart entre la France d'une part et l'Allemagne et l'Italie d'autre part.

Les influences cumulées des deux variables dépôts d'épargne et nombre des agences sur l'écart de productivité de la France avec les autres pays se chiffreraient de la sorte:

*Errata corrige*

— avec la Belgique	+ 39%	- 37%	2%
— avec les Pays-Bas	+ 11%	+ 10%	21%
— avec l'Italie	+ 19%	+ 23%	42%
— avec l'Allemagne	+ 44%	+ 28%	72%

Les effets des deux facteurs considérés, s'annulant donc dans le cas de la Belgique, expliqueraient pour 20-40% environ l'écart France-Pays Bas, Italie, et pour deux tiers l'écart France-Allemagne. Le surplus pourrait trouver son origine en des différences de techniques et d'habitudes qu'une analyse plus poussée va faire apparaître.

\* \* \*

Un peu partout les banques font des opérations de même sorte, répartissables entre de grands services semblables. Comptabilité et tenue des comptes de la clientèle, manipulation des effets escomptés et des chèques à l'encaissement, relation avec l'étranger, conservation de titres en dépôts et ordres de bourse. Pour chacun de ces services, l'on a tenté d'établir des indices, rapportés à l'UDC, du nombre des opérations caractéristiques de l'activité. Parfois, il a été impossible de faire parler le même langage à des maisons où les coutumes s'avéraient trop éloignées les unes des autres, et les écarts d'indice se sont, pour des causes mal établies, manifestés d'une vraisemblance si douteuse que l'on a renoncé à les considérer. Mais il n'a pas paru trop imprudent, en définitive, de mesurer grossièrement les écarts de proportion existant, d'un pays à l'autre, entre les parts occupées par tels ou tels services principaux dans la structure générale des banques.

A - Comptabilité générale et comptes de la clientèle - Par UDC:

Nombre de:	Fr.	All.	It.	Bel.	P.-B.
Comptes clients (sans épargne) . . . . .	140	* 90	35	160	?
Comptes d'épargne . . . . .	—	* 95	80	?	?
	140	* 185	115	160	** 70
Dont comptes professionnels . . . . .	35	?	35	10	
Ecritures annuelles . . . . .	9.600	* 10.000	?	7.800	
Chèques débités ** . . . . .	5.900	2.300	1.900		
Virements ** . . . . .	500	2.900	1.100		

Ainsi, les nombres français et belges de comptes de la clientèle sont du même ordre de grandeur, mais le nombre de comptes professionnels est moindre en Belgique, ainsi que le nombre des écritures annuelles. Le nombre des comptes italiens est notablement inférieur à celui des autres pays. C'est en Allemagne que ce nombre est le plus élevé, mais avec une prédominance de comptes non professionnels, de sorte que le nombre d'écritures est à peu près le même qu'en France.

Il serait osé de fonder un long commentaire sur les indices du personnel employé dans ce service. Par UDC on y relève 0,90 employé en France. Ailleurs, ce serait un quart de moins, semble-t-il, mais la ventilation des effectifs entre les services a certainement différé d'une banque à l'autre. Il est seulement probable que les sections de comptabilité générale et de position clientèle sont plus fournies en personnel en France que dans les autres pays. Le tableau exposé plus haut n'est en tout cas qu'une seconde voie d'approche d'un fait déjà connu: il n'y a pratiquement pas de compte d'épargne dans les banques françaises. Par contre, la clientèle de comptes courants y est la plus divisée et la plus étendue. Il est enfin possible que les banques allemandes, qui assument les charges d'écritures les plus comparables aux charges des banques françaises, trouvent quelque avantage à la pratique du « relevé quotidien ».

B - Service des relations avec l'étranger.

La définition des opérations caractéristiques de l'activité de ce service n'a pu embrasser des habitudes trop différentes. Tout au plus, l'enquête a-t-elle réuni des indications fragmentaires d'où résulte

l'impression que ce service est moins étoffé dans les banques françaises que dans les autres; ce serait assez conforme à ce que l'on sait de la part du commerce extérieur dans le revenu national. Cette circonstance favoriserait plutôt la « productivité » des banques françaises.

C - Manipulations d'effets escomptés et de chèques à l'encaissement per UDC:

Nombre de:	Fr.	All.	It.	Bel.	P.-B.
Effets escomptés . . . . .	2.600	* 250	1.120	175	** 1
Cédants habituels d'effets . . . . .	* 13	?	* 4	2	** 0,1
Chèques et effets à l'encaissement . . . . .	* 7.000	* 4.000(?)	* 2.500	650	** 700
Valeurs en millions Fr., Fr. des effets escomptés . . . . .	(13) 420	** 120	* 90	121	** 14

Ce tableau montre la place exceptionnelle de l'escompte des effets commerciaux dans les opérations de crédit françaises, le pays le plus proche de la France, à cet égard, étant l'Italie. A l'opposé, l'escompte est pratiquement inconnu aux Pays-Bas. Les préjugés favorables à l'escompte, considéré par le banquier comme un moyen de crédit assorti de garanties particulières accompagnées d'un contrôle pour ainsi dire automatique sur l'emploi des fonds par l'emprunteur, se sont mieux conservés en France, en raison de l'histoire monétaire récente du pays, et de la nécessité où les banques s'y sont trouvées d'aller plus constamment au réescompte de l'Institut d'émission. Mais, sans aucun doute, cet usage est l'une des causes importantes de l'écart de productivité existant entre les banques françaises et les autres. Tout autre chose est, du point de vue des charges administratives, d'ouvrir une fois un crédit en compte d'un certain montant, ou de faire couvrir le même montant par un ensemble de traites se succédant en un mouvement renouvelé, que

(13) Si l'on tenait compte, en France, des traites représentatives de crédits à moyen terme, la valeur des effets escomptés s'élèverait au total à 765 millions de francs par UDC. Ces traites sont très peu nombreuses, pour des montants très importants. Elles fausseraient les comparaisons. Aussitôt entrées en portefeuille par les banques, elles sont réescomptées à la Caisse des dépôts et consignations ou à la Banque de France. Il s'agit en réalité d'un procédé de mobilisation plutôt que d'un véritable escompte.

l'on entre en comptabilité, que l'on inscrit sur la fiche de risques, que l'on achemine au lieu de recouvrement, et que l'on encaisse finalement en les sortant alors de tous les documents sur lesquels elles ont figuré ou que l'on retourne par les mêmes voies si elles sont impayées. Le nombre des effets escomptés est, dans les banques françaises, plus de deux fois plus élevé que dans les banques italiennes, dix fois plus élevé que dans les banques allemandes, quinze fois plus élevé que dans les banques belges. Cette habitude onéreuse, jointe au plus grand nombre des chèques, nécessite des services de manipulation dont, selon certaines indications que l'on n'ose guère chiffrer, le personnel serait trois fois plus fourni en France qu'en Belgique, et sans doute qu'en Allemagne et aux Pays-Bas, peut-être même qu'en Italie. Ces services semblent occuper, en France, 0,45 employé par UDC. Il n'est pas interdit de penser qu'ils pourraient être réduits de 0,20 employé si l'escompte était moins pratiqué.

D - Les services de titres - Par UDC :

Nombre de:	Fr.	All.	It.	Bel.	P.-B.
Clients déposants . . .	45	* 30	7	40	** 30
Dépôts (clients espèces déposées) . . . . .	352	* 185	46	320	?
Ordres de bourse . . . . .	210	* 170	80	175	
Employés au service . .	0,67	* 0,30	0,16	0,40	
Valeurs en millions Fr. Fr. des ordres de bourse . .	* 40	** 110	** 130	** 40	

Là se trouve l'une des singularités des banques françaises, et dans une grande mesure des banques belges. Recrutant largement leur clientèle dans des milieux modestes, dans ce que l'on pourrait appeler la classe moyenne, qui forme ailleurs le public des caisses d'épargne, les banques françaises ont diffusé amplement la propriété des valeurs mobilières. Elles sont donc astreintes — et elles n'y répugnent pas, au reste, par tradition — à recevoir de très nombreux dépôts de titres, dont la valeur unitaire a été affaiblie par l'effet des inflations de guerre. Cette répartition de la fortune mobilière subit actuellement, semble-t-il, une évolution que la hausse des cours entre 1955 et 1960 a seulement ralentie: l'introduction des

assurances sociales donne aujourd'hui d'autres formes à l'épargne et les dépréciations monétaires, comme le mouvement de nationalisation de 1945, ont détourné le public de la bourse, notamment la clientèle jeune. Néanmoins, les usages du passé subsistent encore et présentent, d'ailleurs, certains avantages. Ils manifestent l'intérêt que porte le grand public à l'entreprise privée, mais il n'en demeure pas moins qu'ils chargent les banques françaises d'un fardeau écrasant, malgré l'effort méritoire de rationalisation entrepris dans ce domaine (mécanisation généralisée, usage du virement de titres).

Il ne nous paraît pas trop téméraire d'estimer que les banques françaises entretiennent près de deux fois plus d'employés par UDC, dans leurs services titres, que les banques allemandes, italiennes ou néerlandaises du fait de la nature de leurs services de titres. Il est incontestable que ces services soient déficitaires, lourdement et constamment, dans les banques françaises. Ils le sont aussi, probablement, dans les banques des autres pays, sauf années exceptionnelles, mais plus modérément.

\* \* \*

En résumé, l'examen des indices chiffrés nous paraît expliquer assez amplement les écarts de productivité entre les banques des pays considérés.

Il est vrai qu'un spécialiste américain de la statistique donnait récemment un article à une grande revue sous le titre: *Qui numerare incipit errare incipit*. Nous concédons que le latin du professeur peut, à l'occasion, s'appliquer à notre étude, dont nous souhaitons maintenant que l'on oublie un peu les chiffres. L'usage des indices aura permis de tracer quelques grandes lignes dont nous espérons simplement qu'aucune ne semblera au lecteur aller à rebours du bon sens.

En tout cas, nous n'avons nullement voulu faire oeuvre critique, dans le sens agressif du mot; qu'il soit même permis, pour terminer, de donner deux exemples de raisonnements que les conclusions précédentes n'autoriseraient pas:

1) La productivité des grandes banques allemandes est plus favorable que celle des grandes banques françaises. Mais faut-il en tirer une déduction plus générale? Si nous passons de l'examen des seules grandes banques à succursales multiples à une vue plus intégrée des systèmes bancaires français et allemands, considérés dans



toute leur extension, secteur privé et secteur public, nous croyons pouvoir déceler que les effectifs employés étaient en 1959, les suivants :

	Allemagne	France
Grandes banques . . . . .	37.900	64.200
Autres banques . . . . .	35.400	49.000
Banques populaires et Crédit agricole . . . . .	39.700	16.900
Caisses d'épargne . . . . .	81.400	4.000
Instituts spécialisés . . . . .	24.700	4.000
Banque d'émission . . . . .	10.700	11.800
	229.800	149.900

Il semble donc n'y avoir en France que 65% des effectifs allemands d'employés de banque, alors que le rapport des populations aussi bien que des produits nationaux bruts est de 88%. Même si (ce que nous n'avons pas éclairci) une partie des employés des mutuelles allemandes ne travaille pas à temps complet, il n'est donc pas improbable que la productivité du système bancaire français, plus centralisé, soit un peu meilleure que celle du système allemand.

2) Sans quitter le cadre des grandes banques, il ne conviendrait pas de confondre la notion de productivité et celle de rentabilité. Certes, l'emploi d'un nombreux personnel conduit à assumer des dépenses, mais toute situation a son revers. Liée au nombre des employés, la faiblesse des dépôts à terme des banques françaises est une conséquence comme elle est une condition du calme relatif régnant sur le marché des capitaux à court terme. Il n'existe pas de banques continentales rémunérant leurs dépôts à un intérêt plus bas que les banques françaises, et ceci compense cela, assez amplement sans doute.

\* \* \*

Les banquiers des nations que nous avons visitées, notamment ceux des pays apparemment les moins favorisés, prendront-ils, peu à peu, une conscience plus précise des faits que cette étude contribue peut-être à mettre en lumière? Ce n'est pas impossible, en France du moins, à en juger par quelques initiatives récentes.

En tout cas, nous croyons très fermement, pour notre part, qu'une banque préserve ou améliore sa productivité quand elle peut, et quand elle veut :

— étendre la collecte des dépôts fixes et, parallèlement, s'adonner au crédit à long terme;

— diminuer le nombre des agences sans réduire — ou sans trop réduire — ses ressources;

— restreindre la pratique de l'escompte et préférer le crédit en compte;

— comprimer ses services de titres.

Étendre la collecte des dépôts fixes, cela ne va pas sans quelques risques de discussion, là où l'on s'attache aux principes de l'orthodoxie classique, en vertu de laquelle les banques de dépôts doivent s'abstenir des prêts à long terme. Et, comme on l'a dit, du point de vue même de la productivité à l'échelle nationale, la concentration de gestion des dépôts d'épargne, réalisée dans les pays qui ont une vocation ancienne à la centralisation, n'est pas sans quelques avantages.

Diminuer le nombre des agences, les professionnels de la banque savent bien que c'est souhaitable, mais qu'une telle proposition n'a guère, actuellement, que la valeur d'un voeu pieux.

Restreindre la pratique de l'escompte, ce n'est pas abandonner l'escompte comme procédé de mobilisation. Mobiliser un crédit relativement durable, d'un montant relativement important, inscriptible en un nombre relativement faible de traites négociables, peut être commodément réalisé par la voie de l'escompte, sans affecter en rien la productivité. Ce que l'on conteste, c'est l'opportunité de créer à tout propos une foule d'effets commerciaux et d'en faire l'un des instruments principaux du crédit. Doit-on ajouter que l'escompte commercial ne donne souvent que l'illusion de la sécurité? Quand un banquier accorde un crédit de caisse, il s'applique à étudier soigneusement la situation de son client. Quand il escompte une traite, le sentiment qu'il utilise une forme de crédit assortie d'une échéance fixe et de signatures de garantie, qu'il utilise, en quelque sorte, un procédé plus proche du crédit réel que du crédit personnel, lui inspire parfois une confiance trop superficielle. Ceux qui ont eu à connaître de défaillances bancaires savent que les faillites les plus dommageables ont suivi des circulations de complai-

sance. Ce n'est pas, certes, avec le mouvement d'intégration industrielle et le développement des tirages inter-groupes, que s'atténuent l'illusion et le péril.

Comprimer les services de titres, c'est reviser d'abord bien des idées reçues. Combien de banques ne veulent-elles pas croire que ces services ne sont pas rentables? Combien d'autres, lorsqu'elles reconnaissent leur lourdeur écrasante, tiennent néanmoins à les conserver, comme contribuant à maintenir l'attachement du public à une forme de placement qu'elles jugent utile de préserver, ou comme favorisant la recherche des dépôts? Pourtant, dans ce domaine l'évolution est largement dessinée, conséquence des vicissitudes monétaires, des modifications apportées par la législation sociale aux formes de l'épargne, et du changement de mentalité des couches jeunes de la clientèle. Il suffirait de ne pas freiner, et de canaliser cette évolution. Le développement des sociétés d'investissement et des fonds ouverts de placement mériterait d'être stimulé comme le moyen d'aboutir à la longue, là où elle n'existe pas, à la concentration nécessaire des portefeuilles de valeurs mobilières.

\* \* \*

Mais nous ne voudrions pas que ces conclusions personnelles, en somme, risquent de lasser plus longtemps l'attention. Pussions-nous seulement, au cours de ce voyage européen, avoir trouvé quelques sujets de réflexion; puissions-nous simplement avoir projeté quelques éclairages plus nets sur les réalités profondes que couvre l'apparence comptable et administrative.

A. Roux