

## Jézabel Couppey-Soubeyran : « Les grands groupes bancaires taillent comme jamais dans leurs coûts en sacrifiant leurs salariés »

### CHRONIQUE



**Jézabel Couppey-Soubeyran**

Economiste

Pour satisfaire leurs actionnaires, les banques européennes recourent à de douloureux plans d'économie, qui touchent au premier chef l'emploi dans le secteur, détaille l'économiste dans sa chronique.

Publié aujourd'hui à 05h00, mis à jour à 06h52 | Lecture 4 min.

Article réservé aux abonnés



A Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine), en avril 2017. GONZOLO FUENTES / REUTERS

**Chronique.** Ces derniers mois, les annonces de réduction d'effectifs dans les banques européennes se sont multipliées : la Deutsche Bank supprimera 18 000 emplois dans les années à venir, HSBC près de 4 000, tandis que des compressions d'effectifs sont en cours à la Société générale et à BNP Paribas. Les taux bas, mais aussi l'essor des fintech et, bien sûr, comme toujours, les contraintes réglementaires, sont évoqués par les banques pour expliquer leur recours à ces douloureux plans d'économie. Mais n'est-ce pas surtout pour combler l'écart entre ce qu'exigent les actionnaires et ce qu'elles sont capables de leur servir que les banques sacrifient l'emploi ? Et il n'est, à vrai dire, même pas sûr que leur rentabilité se trouve structurellement rehaussée par ce moyen.



Les taux sont bas, ils vont le rester, et les banques s'en plaignent. Une partie de leur chiffre d'affaires (le produit net bancaire) repose, en effet, sur la différence entre les taux qu'elles facturent à leurs emprunteurs et ceux qu'elles versent à leurs déposants. Cette marge d'intermédiation est plus petite en période de taux bas, plus exactement lorsque les taux sont bas à toutes les échéances, du court terme au long terme, car, en théorie, la banque transforme des ressources de court terme (rémunérées au taux court) en créances de long terme (qui lui rapportent un taux de plus long terme). La marge d'intermédiation surfe en quelque sorte sur la courbe des taux : plus la courbe est pentue (des taux longs supérieurs aux taux courts), mieux c'est pour la banque. La configuration actuelle, aplatie, voire inversée à certaines échéances, écrase cette marge.

## Cris d'orfraie des grands groupes

Mais les banques qui en parlent le plus sont en fait celles qui en souffrent le moins ! Une étude, couvrant 7 000 banques dans plus de 33 pays de l'OCDE entre 2012 et 2016, a montré l'impact négatif des taux bas sur les profits des banques, en soulignant plusieurs aspects intéressants : l'impact est d'autant plus fort que les banques sont petites, que le secteur est concurrentiel et que les prêts sont à taux variables. Ce qui signifie que les grands groupes bancaires, européens et français notamment, qui poussent des cris d'orfraie, sont en réalité les moins touchés, car leur taille est importante, leur secteur d'activité peu concurrentiel, et ils ne pratiquent guère les taux variables (« Bank Margins and Profits in a World of Negative Rates », Phil Molyneux, Alessio Reghezza, Ru Xie, *Journal of Banking and Finance*, vol. 107, octobre 2019).

 Lire aussi | [A l'ère des taux bas, les banques françaises se retiennent de facturer les dépôts de leurs clients](#)

Les grands groupes sont d'autant moins touchés que leur activité ne se réduit pas à l'activité de détail (dépôts et crédits). Depuis les années 1990, ils ont largement développé des activités de marché (tenue de marché, gestion d'actifs...). Cette diversification les protège car, d'une part, les revenus des activités de détail et de marché sont peu corrélés et, d'autre part, les taux bas n'affectent pas forcément négativement les activités de marché. Le rendement des titres détenus peut certes être réduit par les taux bas, mais leur valeur de marché enregistrée au bilan augmente à mesure que les taux baissent. Sans compter que les ressources de ces grands groupes proviennent moins de la clientèle des particuliers, sur laquelle il peut être plus difficile de répercuter la baisse des taux, que des marchés où elles sont obtenues à un coût aujourd'hui pratiquement nul, voire négatif.

De plus, même si l'activité de détail a perdu en importance dans le modèle d'activité des grands groupes, celle-ci reste lucrative pour eux. Ce qu'elle rapporte ne tient pas seulement à la marge d'intermédiation, mais aussi aux commissions. Cette partie-là du chiffre d'affaires (50 à 60 % environ pour les grandes banques européennes) n'est guère affectée par les taux bas, d'autant moins que leur position dominante leur permet de fixer le prix de leurs services.

## Effet délétaire

Bref, les grandes banques, qui associent activités de détail et de marché, sont bien moins affectées par les taux bas que ne le seraient de petites banques de détail, alors même qu'elles portent une lourde part de responsabilité dans la crise financière de 2007-2008, et par conséquent dans la politique monétaire que les banques centrales ont dû mener pour y faire face, et donc in fine dans les taux bas dont elles se plaignent aujourd'hui !

Le véritable problème auquel les grands groupes bancaires européens cotés en Bourse sont aujourd'hui confrontés tient à l'écart, plus structurel que conjoncturel, entre la rémunération attendue par les actionnaires (aux alentours de 10 % aujourd'hui pour les banques françaises, par exemple) et celle qu'ils sont capables de leur verser (6 % environ). C'est pour le combler qu'ils taillent aujourd'hui comme jamais dans leurs coûts en sacrifiant leurs salariés.



Lire aussi | [Les banques empêtrées dans leurs réseaux d'agences](#)

Mais cette stratégie ne les aidera pas forcément. Mal servir les clients pour défendre leur rente à tout prix ne les a pas aidés, par le passé, à élever structurellement leur rentabilité et a ouvert un boulevard aux fintech, ces start-up de la finance qui fondent leur modèle d'activité sur la maîtrise de la technologie et la satisfaction de la clientèle – deux axes-clés trop longtemps mis de côté par les banques. Aujourd'hui, se priver des compétences disponibles, ou geler les embauches, alors qu'il faudrait au contraire élever ces compétences pour mieux intégrer les évolutions technologiques (numérique, *data science*, etc.), risque d'avoir à terme un effet tout aussi délétère sur leur rentabilité structurelle. Les banques auront une nouvelle occasion de se plaindre des maux qu'elles se seront infligés à elles-mêmes.

¶ Jézabel Couppey-Soubeyran est maîtresse de conférences à l'université Paris-I, Ecole d'économie de Paris



Lire aussi | [« La poursuite du déluge monétaire ressemble à l'action de pompiers pyromanes »](#)

**Jézabel Couppey-Soubeyran** (Economiste)

---