

Le retour des succursales bancaires mais sans sécurité de l'emploi

Rapport préparé pour UNI Finance



Level 12
330 Collins Street
Melbourne Victoria 3000 Australia

Telephone: +61 3 9613 0930
Facsimile: +61 3 9613 0900
info@melbournecentre.com.au

Résumé

Dans les banques d'Australie et de Nouvelle-Zélande, on a assisté dans les années 1990 à une diminution sensible des effectifs, des succursales notamment, ainsi qu'à une dévalorisation du rôle et du statut du directeur de succursale. Bien que la déréglementation du secteur de la finance, le changement technologique et le durcissement de la concurrence aient contribué à cette tendance, les banques ont aussi fait l'erreur de croire que leurs clients seraient disposés à accepter un modèle de fonctionnement qui placerait le contact personnel au second plan. Leur réputation en a souffert, tout comme le statut social du directeur de succursale, devenu davantage un gestionnaire d'exploitation et un directeur des ventes dépossédé de l'autonomie qu'il avait en matière de décision financière dans le passé.

Au cours des dernières années, les banques australiennes (qui dominent aussi le marché néo-zélandais) ont fait quelque peu machine arrière. Elles semblent maintenant avoir bien pris la mesure des mérites comme de la nécessité d'une approche de la finance fondée sur la relation personnelle, s'accompagnant d'un système de transaction électronique qui ne prétend plus s'y substituer. Il semble maintenant que le nombre des succursales se soit stabilisé et qu'une plus grande autonomie ait été restituée aux directeurs de succursales en matière de décision financière.

Quoi qu'il en soit, cette expérience aura bouleversé durablement les marchés du travail internes dans les banques. La sécurité d'emploi y est moindre et celui qui veut progresser a davantage de chances de le faire en changeant d'enseigne. On accorde plus d'intérêt au diplôme universitaire et la formation interne est davantage axée sur les qualifications spécifiques à l'entreprise que sur les compétences financières de type général. La structure des salaires a changé en conséquence. De même, les perspectives d'emploi ont changé avec les méthodes utilisées pour assurer l'offre de services financiers, comme l'externalisation, la sous-traitance, le conseil et le franchisage. Tandis que le volume du personnel est en baisse, le nombre de personnes en négociation avec les banques pour l'offre de services de main-d'œuvre par ces formules semble devoir continuer à augmenter. Ces évolutions sont génératrices de grandes opportunités mais aussi de défis pour les syndicats.

Introduction

Depuis le début des années 1990, en Australie et en Nouvelle-Zélande, les banques ont fortement réduit l'emploi et le nombre de leurs succursales alors que, sur la même période, leur importance, mesurée (par exemple) en fonction de leurs avoirs par rapport au PIB, grandissait. De même, leur rentabilité s'est fortement accrue depuis le début des années 1990. Ces tendances ont eu une incidence considérable sur la clientèle et le personnel des banques et ont suscité beaucoup d'intérêt et une vive préoccupation dans le public. Les enquêtes ordonnées en conséquence par le gouvernement ont surtout porté sur le recul de l'accès aux services bancaires dans les communautés rurales quoique les conséquences pour les salariés et les perspectives de carrière dans la banque furent tout aussi graves.

L'expérience des années 1990 a été associée à certains changements de grande ampleur survenus sur les marchés bancaires d'Australie (et du monde entier). Ce furent notamment la déréglementation des marchés financiers, les grandes avancées de la technologie et des télécommunications, l'intensification de la concurrence, les changements structurels des marchés bancaires et l'évolution démographique (et, de ce fait, les attentes des clients en matière de services bancaires). Comme nous le verrons plus loin, ce sont ces facteurs qui, entre autres, ont présidé aux changements observés dans les modèles de l'activité bancaire et les marchés du travail de la banque dans les années 1990.

On constate toutefois (notamment dans les déclarations publiques de certaines banques) que la tendance au recul du nombre des succursales bancaires marque le pas depuis quelques années et que les banques reviennent sur une approche qui consista, au début, à dévaloriser le statut des cadres de succursale, et à réduire leurs responsabilités et leur indépendance.

Les banques ont aussi mésestimé la propension des clients à accepter les nouveaux modèles qu'on voulait leur imposer en matière d'offre de services, de fusions et acquisitions et de ventes de produits. L'annonce de bénéfices qui semblaient ne jamais devoir cesser d'augmenter a aussi contribué à un déclin certain de la réputation sociale des banques (et de leurs directions), de même que la prise de conscience dans le public de stratégies visant à décourager les clients "peu intéressants". Entre la mi 1997 et la mi 2001, on a vu chuter les taux de satisfaction de la clientèle qui sont passés de 70-80% à 60%, voire moins. Par contre, des rendements exceptionnels en bourse (de l'ordre de 20% par an pour les plus grandes banques entre 1995 et 2005) montraient que les marchés appréciaient les changements de modèles de gestion appliqués et la rentabilité qui en résultait.

Bien que le nombre des succursales semble légèrement augmenter, de même que l'intérêt qu'elles recueillent, bon nombre de changements apportés aux modalités et conditions d'emploi dans la banque semblent beaucoup plus permanents. Des programmes de licenciements massifs ont coûté à la banque son image d'employeur "à vie". Le changement technologique a fait que les qualifications demandées au personnel ont changé et que beaucoup de fonctions précédemment assurées en interne par le personnel statutaire n'avaient plus d'utilité (ou pouvaient être externalisées). La structure hiérarchique et le partage des responsabilités ont évolué dans la foulée des changements apportés aux modèles d'offre des produits et des bénéfices supposés de la centralisation de l'information et des modèles décisionnels.

La représentation traditionnelle du directeur de succursale lui conférait un avantage comparatif en termes de connaissance de la clientèle et des produits bancaires, qui allait de pair avec une certaine autonomie et importance décisionnelle en matière financière, lesquelles ont fortement reculé dans les années 1990. L'information du consommateur peut être centralisée dans des bases de données destinées aux cadres et à des fins de marketing. Un personnel spécialisé, extérieur aux succursales, peut être chargé de la gestion des comptes des gros clients. On a considéré que des spécialistes de produits étaient mieux à même de conseiller

les clients sur les mérites relatifs de la vaste gamme de produits complexes qui a commencé à se développer à la fin des années 1980. La fixation des prix de cession interne et les systèmes de contrôle des coûts basés sur l'activité sont les critères d'attribution des ressources et d'établissement des prix pour l'ensemble de la banque et servent à identifier les activités et les clients qui font gagner ou perdre de l'argent à la banque. Dans ces conditions, le rôle du directeur de succursale a évolué, l'accent étant davantage mis sur la gestion opérationnelle et sur les nouvelles possibilités commerciales que permet de générer la base de clientèle.

Tandis qu'à une époque, on pouvait considérer que le directeur de succursale gérait une "minibanque", dans certaines limites imposées par le siège, sa fonction a évolué pour devenir davantage un gestionnaire d'exploitation et un directeur des ventes au mandat plus restreint. Avec l'évolution de la complexité des produits, de la gestion de l'information, de la fixation des coûts et des prix, l'intérêt de ces changements en termes d'incidence directe sur les bénéficiaires, les coûts et la prise de risque apparaît assez clairement.

Toutefois, les risques de pertes en cas de baisse étaient élevés. Notamment le risque de dégradation de l'interface humaine entre le client et la banque, qui pouvait avoir des effets indirects considérables lorsqu'il s'agit d'attirer ou de conserver un client, et sur la fidélité de celui-ci. Un autre risque réside dans la motivation et l'engagement du personnel de l'agence, qui peuvent aussi avoir des répercussions auprès de la clientèle effective ou potentielle.

Il s'agit de trouver le juste équilibre entre ces tendances antagonistes qui se manifestent actuellement dans la banque, lequel définira le rôle futur des directeurs de succursale. Dans cet ordre d'idée, la politique des années 1990 qui consistait à fidéliser le client à la banque en général plutôt qu'à son agence est actuellement en cours de réexamen.

Dans le chapitre suivant, nous donnons un rapide aperçu de l'évolution de la structure des marchés bancaires australien et néo-zélandais qui servira de toile de fond à l'analyse à laquelle nous procéderons par la suite. Viennent ensuite des informations statistiques sur les tendances en matière d'emploi et d'ouverture de succursales sur les marchés bancaires d'Australie et de Nouvelle-Zélande. Nous poursuivons par une analyse des stratégies appliquées par les plus grandes banques en termes de modèles de distribution et d'offre de produits. Enfin, nous parlerons des implications pour les marchés du travail intérieurs de la banque en nous inspirant en partie des interviews de personnes qui ont vécu la situation et d'observateurs.

Les marchés bancaires d'Australie et de Nouvelle-Zélande : description sommaire

En Australie, le marché de la banque a longtemps été dominé par les quatre "grands" (ANZ, CBA, NAB, Westpac) qui, en juin 2005, concentraient 73% de l'ensemble de l'actif bancaire. (Les autres institutions de dépôt agréées sont les caisses de crédit et les sociétés d'épargne immobilière dont les actifs représentent moins de 3% de ceux des banques). Les banques étrangères sont autorisées à s'implanter depuis 1983, ce qui a augmenté le nombre des banques et légèrement contribué à augmenter le nombre total de succursales, tout comme l'avait fait l'octroi du statut de banque à de nombreuses sociétés d'épargne immobilière régionales dans les années 1980 et au début des années 1990. Cette tendance a été contrée par le fait que plusieurs petites banques publiques, qui avaient subi de lourdes pertes au début des années 1990, ont été rachetées par les grandes banques (ce qui a conduit à des rationalisations des réseaux de succursales). Par la suite, beaucoup de ces nouvelles banques régionales ont aussi fait l'objet de fusions et de rachats (entre elles ou avec les grandes institutions).

Le secteur bancaire australien a vu sa taille augmenter sensiblement depuis le début de la déréglementation, à l'aube des années 1980. (Les actifs bancaires, exprimés par rapport au PIB annuel, sont passés de 15% en 1980 à 61% en 1990 pour atteindre 147% en juin 2005. De même, la part du PIB attribuée à la finance et à

l'assurance a progressé d'un peu plus de 5% au début des années 1980, à près de 7% en 2005). Cela s'est traduit, dans les années 1980, par un excès de crédit sur un marché nouvellement déréglementé, ce qui a déclenché une crise bancaire au début des années 1990, lorsque deux grandes banques se sont retrouvées en situation difficile pour avoir essuyé des pertes importantes. Dans les années 1990, les banques ont assaini leurs bilans en mettant l'accent sur les compressions de coûts et (dans un premier temps) en augmentant leurs rémunérations et leur marge sur les taux d'intérêt (montrant que, sur des produits comme le prêt au logement, les banques disposaient encore d'une position de force sur les marchés), ce qui a permis une hausse des ratios de profit et une accumulation de capital.

Bien que les taux de profit soient restés élevés, plusieurs facteurs ont permis de revenir à des marges d'intérêt supérieures aux niveaux habituels. La concurrence venant de la progression des émetteurs d'hypothèques (courtiers) est un exemple particulièrement pertinent s'agissant de l'évolution du rôle des succursales de banque (certaines banques émettant plus d'un tiers d'hypothèques de cette manière). On retiendra aussi la croissance des marchés concurrents des valeurs mobilières (y compris les titres adossés à des crédits immobiliers issus des activités des émetteurs d'hypothèques) qui répond à une croissance énorme des fonds en régie consécutive à l'introduction, en 1993, des cotisations de pension de retraite obligatoires. L'accent mis sur la gestion de patrimoine et la demande des consommateurs pour des conseils (dans les domaines complexes de la fiscalité et des droits de pension notamment) de prévisionnistes et spécialistes de la finance ont aussi une influence sur l'évolution du rôle des directeurs de succursale.

La permanence de taux de profit élevés dans l'activité bancaire, alors que les marges d'intérêt restent faibles s'explique par plusieurs facteurs. L'un d'eux est l'importance croissante des agios, provenant notamment d'une explosion des services de paiement électronique (qui, lui aussi, est en rapport avec le rôle des succursales). Un autre est la réduction des coûts résultant de compressions des coûts de main-d'œuvre permises par l'externalisation et l'utilisation des nouvelles technologies.

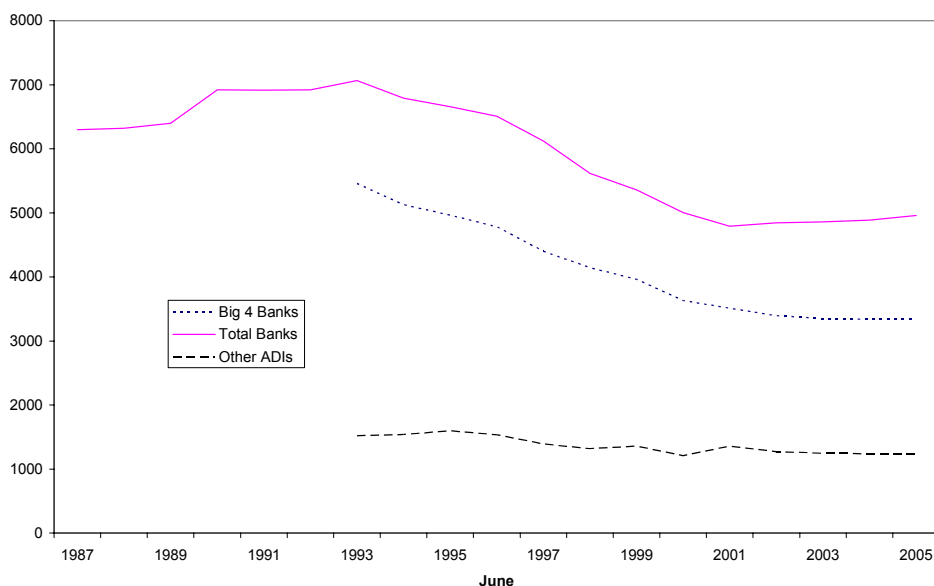
Le marché bancaire néo-zélandais a connu une évolution similaire à celle de l'Australie, qui traduit en partie le fait que le marché est de plus en plus dominé par des succursales ou filiales des grandes banques australiennes. Début 2006, on comptait 16 banques enregistrées, dont les quatre plus grandes (détenues par les quatre plus grandes banques australiennes) détenaient près de 85% des actifs du secteur bancaire. À la suite de la déréglementation des années 1980, les banques australiennes (déjà présentes depuis longtemps sur le marché néo-zélandais) ont racheté plusieurs banques locales et, en décembre 2003, ANZ rachetait à Lloyds TSB une des quatre plus grandes banques, la National Bank of New Zealand. Trois petites banques de détail (TSB, Kiwibank (détenue par NZ Post Ltd) et la St George NZ (Superbank) à capitaux australiens) sont présentes aux côtés de banques étrangères du marché de gros.

Comme en Australie, les marges d'intérêt net ont diminué (passent de près de 3,5% au début des années 1990 à quelque 2,5% en 2005), tandis que les coûts d'exploitation chutaient, passant de 70% du résultat net à moins de 50% sur la même période. Bien que la rentabilité moyenne des banques ait reculé par rapport au pic de plus de 1,4% de l'actif en 2003, elle reste relativement élevée, à près de 1,1% des actifs en 2005.

Volume d'emploi et nombre de succursales : Ce que montrent les chiffres

Les signes indiquant une diminution du nombre des succursales et un recul de l'emploi en Australie ne laissent aucun doute. La Figure 1 montre que le nombre des succursales de banque a fortement diminué depuis le début des années 1990. Auparavant, les années 1980 avaient vu une légère augmentation de leur nombre, provenant essentiellement de la création de nouvelles banques par la transformation de sociétés d'épargne immobilière et l'arrivée de banques étrangères. Quoi qu'il en soit, le nombre de succursales par habitant n'avait cessé de diminuer d'une manière générale depuis le début des années 1970.

Figure 1
Succursales de banques et autres institutions de dépôt agréées (IDA) en Australie (1987-2005)^a



(^a) Avant 1989, les banques géraient aussi des banques commerciales et des caisses d'épargne autonomes, mais qui partageaient les mêmes succursales. L'interruption des séries de 2001 est due à un changement de la méthode de collecte.

Source : Reserve Bank of Australia

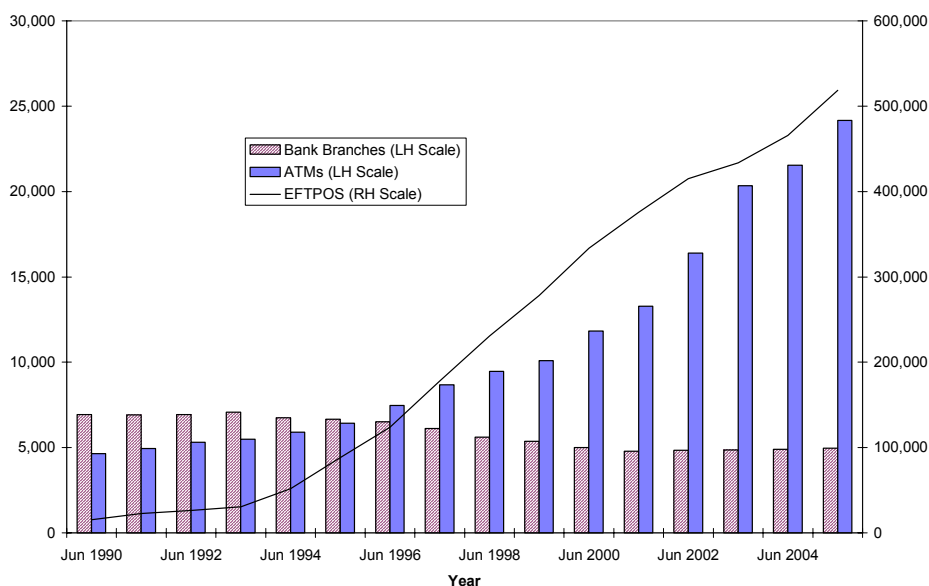
<http://www.rba.gov.au/Statistics/OP8ExcelFiles/3-7c.xls>

<http://www.rba.gov.au/Statistics/Bulletin/C07hist.xls>

Une autre évolution majeure qui a eu un effet sur l'importance économique des succursales bancaires fut le développement des moyens de paiement électroniques depuis le début des années 1990. On trouve partout des guichets automatiques tandis que les téléversements au point de vente se sont répandus, comme le montre la Figure 2.

L'évolution de la situation depuis 2000 est particulièrement intéressante. Comme le montre le Tableau 1, la baisse du nombre des succursales des quatre plus grandes banques s'est poursuivie jusqu'en 2004, mais semble avoir cessé depuis (et, dans certains cas, leur nombre a légèrement augmenté). À l'inverse, Bendigo Bank (avec son modèle de "banque à rayonnement local", que nous étudierons plus loin) a fortement augmenté le nombre de ses succursales, faisant même plus que compenser la baisse du nombre des succursales des autres banques. On note aussi une multiplication des points de vente autres que des succursales (par des aménagements d'agences, etc.), les banques répondant à la levée de boucliers que soulèvent les suppressions de services résultant des fermetures de succursales.

Figure 2
Points d'accès au système de paiement en Australie (1990-2005)



Source : <http://www.rba.gov.au/Statistics/Bulletin/C07hist.xls>

Tableau 1

Nombre de succursales de banques depuis 2001

Banque	30/06/2001	30/06/2002	30/06/2003	30/06/2004	30/06/2005
ANZ	755	728	729	730	734
Bendigo	180	329	353	390	407
CBA	1053	1008	1004	1003	1006
NAB	896	841	793	787	786
St George	387	383	381	364	340
Westpac	806	820	820	816	814
Total	4789	4843	4858	4888	4960
Guichets individuels	n.d.	n.d.	7873	7975	8225

Source: APRA: ADI Points of Presence (plusieurs éditions)

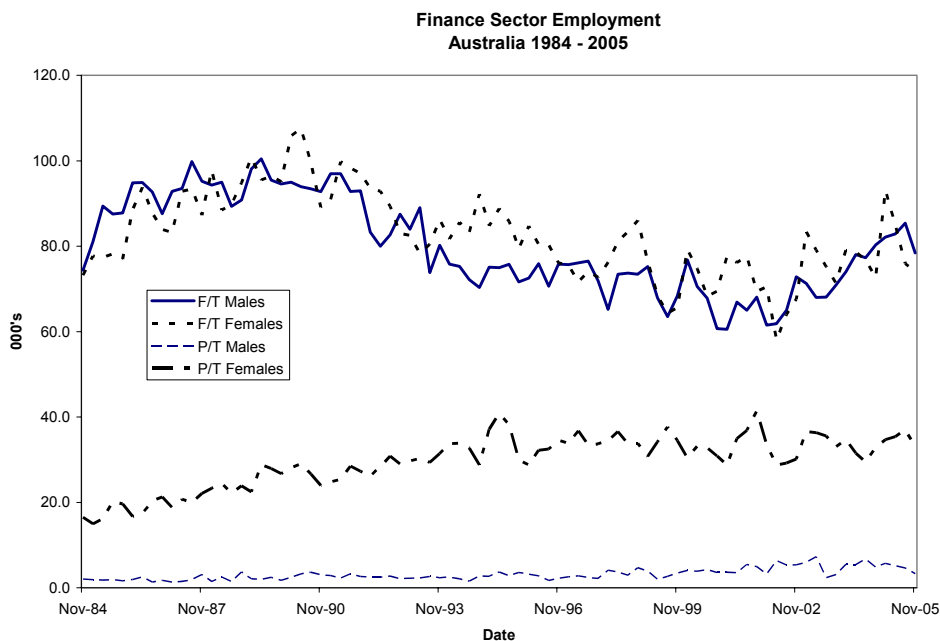
<http://www.apra.gov.au/Statistics/Points-of-Presence.cfm>

Des tendances similaires se retrouvent en Nouvelle-Zélande. Matthews écrit que "le nombre des succursales de banque est passé de 1.510 en 1993 à 976 fin 1998, et continue à chuter". Cette baisse s'est poursuivie jusqu'en 2002, année pendant laquelle on a enregistré une augmentation sensible, essentiellement "attribuable à Kiwibank, qui avait ouvert quelque 280 succursales à la fin de cette année". Dans l'ensemble, entre 1994 et 2004, le nombre des succursales des grandes banques néo-zélandaises dont le personnel est syndiqué (qui représentent 70% de l'actif du secteur bancaire) a diminué de moitié (de 1.360 à 678). On constate maintenant une certaine stabilité dans le nombre des succursales, une banque au moins s'étant publiquement engagée à ouvrir de nouvelles succursales afin de "répondre à la demande des clients d'avoir un meilleur accès aux succursales et à notre personnel".

L'interprétation des tendances de l'emploi dans le secteur bancaire de cette région du monde est compliquée par l'absence de données de qualité. On trouve dans les rapports annuels des quatre plus grandes banques des données relatives aux salariés en équivalent temps plein, mais qui portent à la fois sur le personnel local et le personnel international. Les statistiques publiées par l'Australian Bureau Of Statistics donnent les chiffres de l'emploi dans le secteur de la finance, réparti par sexe et suivant la distinction entre emploi à plein temps et à temps partiel, mais elles englobent les employés du secteur de la finance autres que ceux des banques.

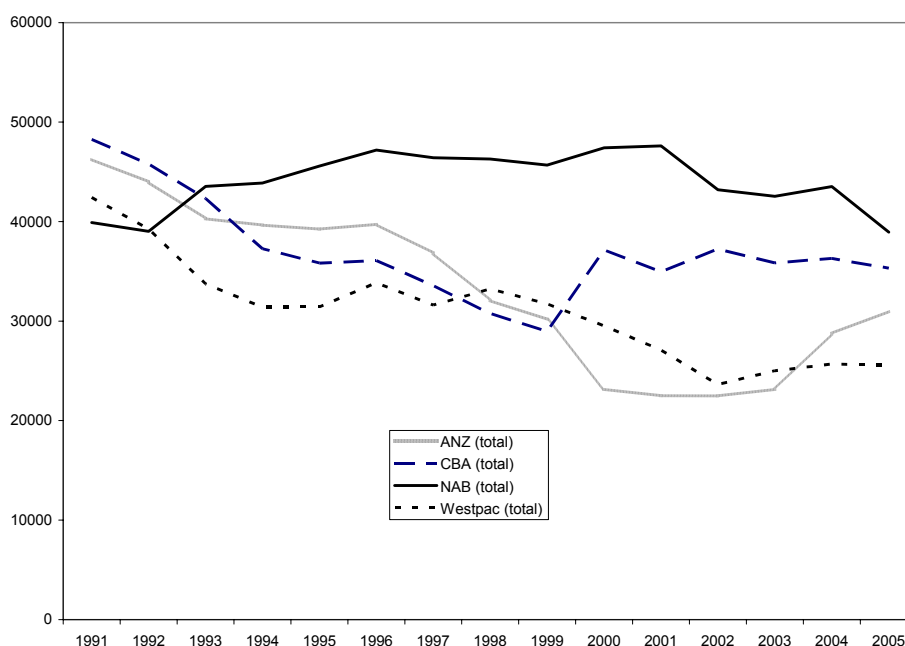
La Figure 3 donne les chiffres globaux de l'emploi du secteur de la finance en Australie entre 1984 et 2005. Plusieurs tendances se dessinent. Premièrement la forte présence dans le secteur des femmes employées à temps partiel. Deuxièmement, le recul de l'emploi à plein temps entre le début des années 1990 et la reprise du début des années 2000.

Figure 3
L'emploi dans le secteur de la finance



Source: ABS. 6291.0.55.001 Labour Force, Australia, Table 06. La Figure 4 donne le nombre des salariés en équivalent temps plein dans les plus grandes banques. Ces chiffres sont conformes à la baisse de l'emploi constatée dans le secteur de la finance en Australie pendant les années 1990, une fois pris en compte les effets des acquisitions et des changements survenus dans les activités à l'étranger.

Figure 4
Tendances de l'emploi dans les plus grandes banques (1991-2005)



Source : Rapports annuels des banques et enquête de KPMG sur les résultats des institutions financières.

La Nouvelle-Zélande présente une situation similaire, les effectifs des principales banques néo-zélandaises syndicalisées ayant baissé d'un tiers (de 27.708 à 18.667 personnes) entre 1989 et 2004.

Comparer la situation de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande avec celles d'autres pays est riche d'enseignements. La Reserve Bank of Australia relève que, mise en comparaison avec 12 pays développés, l'Australie venait en troisième position s'agissant du nombre de succursales par habitant en 1983 ainsi qu'en 2004 (loin derrière la Belgique et la Suisse). En termes de points d'accès aux systèmes de paiement (où entrent aussi en ligne les caisses d'épargne et bureaux de poste), l'Australie prend la cinquième place. Matthews a rassemblé des données sur la situation de neuf pays développés en 1998 et constaté que l'Autriche et la Nouvelle-Zélande arrivaient, respectivement, en 4^e et 5^e position s'agissant du nombre de succursales de banque ramené à la population (derrière la Belgique, la Suède et la Suisse). Si on ajoute les succursales des caisses d'épargne, la Nouvelle-Zélande recule à la 8^e place (tandis que l'Australie monte en 3^e position), ce qui traduit la position dominante des banques dans le système financier néo-zélandais par rapport aux autres organismes d'épargne.

Dans un groupe de 11 pays développés étudiés entre 1995 et 1999, l'Australie est passée de la 7^e à la 1^e place en matière de systèmes de télévirement au point de vente par habitant et de la 8^e à la 7^e position pour le nombre de guichets automatiques et de distributeurs de billets. On notera surtout que le nombre des systèmes de télévirement au point de vente par habitant est passé de 4.684 à 13.998 en Australie, contre une évolution moyenne de 5.161 à 9.509 pour les autres pays.

Il faut rappeler que les données fiables sont rares; quoi qu'il en soit on a l'impression que, dans d'autres pays, le nombre des succursales a aussi diminué au fil du temps, mais pas dans les mêmes proportions qu'en Australie et en Nouvelle-Zélande.

Explications possibles

Quelle fut la cause de cette évolution et quel a été son impact sur l'organisation des banques et sur leur culture ?

Plusieurs facteurs ont contribué au phénomène des fermetures de succursales et au recul de l'emploi dans la banque que l'Australie a connu dans les années 1990 et le début des années 2000.

Certains observateurs ont invoqué les effets de la déréglementation de la finance. Au début des années 1980, l'Australie s'est lancée dans une vaste déréglementation du secteur bancaire qui a eu pour effet d'intensifier la concurrence, un des moyens les plus répandus pour y faire face étant d'opérer des coupes dans les coûts en licenciant du personnel. Pendant la période précédente (lorsque les taux d'intérêt et les services étaient soumis à des restrictions et que les charges d'intérêts des dépôts étaient faibles), une manière pour les banques de se faire concurrence consistait à créer de vastes réseaux de succursales (offrant à leurs clients des services de proximité au détriment des taux d'intérêt) qui n'avaient plus de raison d'être dans un contexte déréglementé. À l'époque de la réglementation, "les banques se faisaient concurrence par l'offre de services supplémentaires, comme des réseaux de succursales denses, plutôt que sur les prix". Dans les années 1980, les banques australiennes ont lourdement investi dans des systèmes de contrôle des coûts (comme le Système de comptabilité par activités) qui leur ont permis d'identifier les principaux facteurs générateurs de coûts et de ventiler les coûts sur l'ensemble de la banque, comme condition préalable pour réaliser des bénéfices en réduisant les coûts.

La déréglementation a aussi joué un rôle en permettant ou en induisant des changements dans la structure organisationnelle de l'industrie bancaire. Les critères d'octroi de crédit peu rigoureux des années 1980 ont été la source des graves difficultés qu'a connues la banque australienne au début des années 1990. Elle a notamment réagi par des mesures de réduction des coûts, telles que fermetures de succursales et licenciements, pour surmonter sa baisse de rentabilité, tandis que des fusions impliquant plusieurs banques d'États en grande difficulté ont débouché sur des rationalisations des réseaux de succursales et des compressions d'effectifs.

Pendant quelques années, l'effet général de ces fusions et rachats n'a pas transpiré des chiffres globaux en raison de la transformation de plusieurs sociétés d'épargne immobilière en banques régionales dans les années 1980 et au début des années 1990. Par la suite, les rachats et fusions qui ont touché ces banques régionales ont conduit à de nouvelles fermetures de succursales et à de nouveaux licenciements collectifs.

L'évolution démographique a aussi eu une incidence. Les vingt dernières années ont connu une profonde modification de la répartition géographique de la population australienne qui a délaissé les zones rurales pour les centres urbains. Étant donné l'importance des coûts fixes des succursales, il fallait s'attendre à ce que des banques soucieuses d'optimiser leurs profits ferment les succursales non rentables situées dans des zones touchées par une baisse de la démographie et agrandissent (sans toutefois augmenter leur nombre) celles situées dans des zones fort peuplées ou qui se développent. C'est ce qu'elles ont fait, mais non sans susciter le mécontentement de nombreuses communautés locales et de leurs élus, à tel point que le gouvernement a commandé plusieurs enquêtes sur la question de savoir si la province australienne était insuffisamment desservie par les banques.

Le progrès technologique a aussi joué un rôle; un rôle double. Un effet manifeste a été l'apparition de nouveaux mécanismes de mise à disposition des services offerts à la clientèle. Les services de paiement peuvent être assurés à moindre coût par des moyens électroniques tels que les guichets automatiques, les systèmes de télévirement au point de vente, la banque par téléphone ou par Internet. Une évolution sans

doute moins évidente a été le développement des techniques automatiques, comme par exemple pour l'aide à la décision de l'octroi de prêts. Une meilleure collecte de l'information et une plus grande disponibilité des renseignements sur les particularités du consommateur (comme celles fournies par les agences d'évaluation du crédit) ont facilité le développement de techniques automatiques d'approbation des prêts qui ont peut-être dévalorisé le capital intellectuel et la connaissance de la clientèle qui sont l'apanage des directeurs de succursale.

Les nouvelles technologies ont aussi favorisé l'apparition de nouveaux moyens de développer l'activité, par les courtiers en hypothèques par exemple, qui ont encore entamé le rôle des succursales et de leurs directeurs en tant qu'émetteurs de prêts. Les banques elles-mêmes ont eu recours aux émetteurs d'hypothèques et un facteur majeur à l'origine du développement de ce secteur d'activité a été le gonflement spectaculaire des fonds en régie consécutif à l'introduction des cotisations de pension de retraite obligatoires et à la demande de placements en valeurs mobilières tels que les titres adossés à des crédits immobiliers issus des activités des émetteurs d'hypothèques. Le fait que les concurrents soient en mesure de lever des fonds sur les marchés de gros (et, plus récemment, par des moyens électroniques sur les marchés de détail) ne justifiait plus les coûts d'un réseau de succursales et en a considérablement réduit l'intérêt en tant que mécanisme d'appel de fonds (dépôts).

Par ailleurs, l'heure de la "relève" était peut-être venue, celle d'une nouvelle race de banquiers. Ceux qui pouvaient se prévaloir d'une ancienneté connaissaient bien le système bancaire réglementé, qu'ils avaient appris sur le tas, mais il leur manquait peut-être les connaissances techniques (celles que dispense, par exemple, l'enseignement supérieur) nécessaires pour faire face à un système financier en constante mutation et toujours plus complexe. L'évolution des besoins de la clientèle, plus axés sur la gestion de patrimoine et le conseil en planification financière, pourrait aussi réduire la marge de manœuvre du directeur de banque en tant que directeur financier dans un monde de la finance de plus en plus complexe. La concurrence et la déréglementation ont aussi rendu sans objet le rôle traditionnel du directeur d'autorisation de crédit aux clients qui répondaient à des critères de fidélité et d'épargne.

Un autre élément pertinent à cet égard fut la mise en place par le gouvernement australien d'un régime d'homologation des conseillers financiers dans le cadre de la Loi de réforme des services financiers de 2001. Cette loi obligeait les banques et autres fournisseurs de services financiers à n'utiliser pour la vente de produits financiers (y compris les dépôts) que du personnel dûment formé et agréé. Dans le cas des agents plus âgés, ayant des années d'expérience de la vente de services financiers, l'apparition d'une culture d'entreprise mettant l'accent sur la vente, à laquelle s'ajoutait l'obligation de suivre une formation axée sur les compétences, peut expliquer que certains aient opté pour d'autres choix de carrière.

Sur un plan plus général, le changement technologique a eu pour effet de modifier certaines méthodes traditionnelles d'exécution des fonctions économiques des banques considérées jusque-là comme les plus efficaces. La nouvelle théorie économique suppose que le schéma traditionnel du réseau de succursales ne constitue plus la formule idéale pour réduire au minimum les coûts de transaction associés aux services de paiement et à l'accès aux services de dépôts et de prêts. D'autre part, l'information du particulier sur les possibilités financières qui lui sont offertes (qui était autrefois pratiquement le monopole du directeur de succursale) s'est généralisée, tandis qu'augmentait la demande d'accès à des conseils spécialisés sur les risques et les qualités de certains produits financiers dans des situations particulières.

Pourtant, pour certains services bancaires, le modèle optimal semble être resté celui du contact personnel entre le client et l'agent habilité à apprécier la situation personnelle de ce client et à agir comme il juge approprié de le faire. L'erreur qu'ont commise toutes les banques australiennes dans les années 1990 a été de sous-estimer cette attente de la clientèle et de démotiver leur personnel en introduisant des modèles de

gestion faisant appel à des mécanismes "alternatifs" en matière de paiements et de transactions, de financement et d'approbation des crédits.

Stratégies des banques et réseaux de succursales

Comme nous l'avons vu, les banques australiennes n'ont pas ménagé leurs efforts pour trouver le modèle de gestion adapté à un secteur financier déréglementé et compétitif confronté à des mutations technologiques permanentes et rapides. Étant des organisations de grande taille, couvrant un large éventail d'activités, elles ont dû choisir entre l'adoption d'une structure en départements fondée sur la géographie, le produit ou le type de clientèle (détail, commercial, entreprise, etc.), l'équilibre à adopter entre centralisation et décentralisation de la prise de décision et la délégation de pouvoirs, et trouver les meilleurs modèles d'offre de services pour un large éventail d'attentes et de besoins de la clientèle.

Si la rentabilité peut constituer une indication, il semble que les banques australiennes ont su trouver des réponses à ces questions après avoir abondamment expérimenté les structures organisationnelles au cours des vingt dernières années. Avec l'aide de cabinets de conseil en gestion, les grandes banques ont changé à de nombreuses reprises leurs structures organisationnelles (division en départements, filières de rapport, etc.) depuis le début des années 1980. À l'impression de changement constant sont venus s'ajouter les revirements des décideurs sur la question de savoir si la priorité devait aller à l'expansion internationale (et, si oui, sous quelle forme) plutôt qu'à la concentration sur le marché intérieur.

Il ne rentre pas dans le cadre du présent rapport de dresser l'historique des changements de stratégie des banques et de leurs structures organisationnelles au cours des vingt dernières années ou de rechercher leurs motivations. Or, ils sont d'une importance capitale si on veut comprendre l'évolution du rôle des succursales de banque et de leurs directeurs dans l'offre de services et les structures hiérarchiques des banques. Et les changements survenus ont eu un impact considérable sur le personnel des banques, tant pour celui qui a été directement affecté à l'époque où ces changements se sont produits que pour les générations futures qui feront leur entrée sur un marché du travail interne fort différent.

Le Tableau 2 montre dans quelle mesure le "nouveau style" des modes de fonctionnement s'est substitué à l'"ancien style". Les banques australiennes convergent en finale vers un modèle de ce type, non sans s'être quelque peu égarées auparavant, surtout en matière de délégation de la prise de décision. Kavanagh donne un rapide aperçu de l'évolution du système australien de banques à succursales en soulignant la tendance à considérer la succursale comme une antenne financière et son gérant comme un directeur commercial. Certaines banques (l'ANZ en particulier) se sont orientées dans cette direction plus tôt que d'autres, traduisant une mise en place anticipée des systèmes centralisés nécessaires à un tel changement.

Tableau 2
Évolution des modèles d'offre de services bancaires

"Nouveau style"	"Ancien style"
Organisation induite par le marché mettant l'accent sur la relation avec le client et les compétences de positionnement	Accent mis sur les "compétences bancaires" traditionnelles
Prix différents en fonction de l'intérêt que le client présente pour l'organisation	Autorité déterminée par le grade et la fonction
Délégation de la prise de décision au personnel de "première ligne"	Structures hiérarchiques et basées sur la fonction
Structure organisationnelle flexible, basée sur des équipes	Interfaces multiples, plusieurs points de gestion de la relation avec le client
Interfaces multiples, un seul point de gestion de la relation avec le client	Mesure primaire et gestion par canal et/ou produit
Mesure primaire du profit et gestion par client ou par segment de clientèle	

Source : Enquête de KPMG sur les résultats des institutions financières, 1997, p.22.

Le moteur de ces changements de style dans l'offre de services et la structure organisationnelle fut la révolution de l'informatique. Les banques ont ainsi pu accumuler et analyser des informations à propos des consommateurs, avec les éléments de rétrospective et de prospective que cela suppose. L'analyse des transactions des clients, couplée à une information sur les inducteurs de coûts des banques, a permis à celles-ci d'évaluer la rentabilité d'une relation avec un client en particulier et d'ajuster en conséquence les frais qui lui sont comptés. En étant mieux à même de comparer l'utilisation (ou la non-utilisation) qu'un client fait d'un produit bancaire par rapport à un groupe de référence ouvre de meilleures possibilités de commercialiser d'autres produits auprès de ce client. La centralisation du traitement de l'information a permis de libérer les succursales des tâches de traitement des données pour se concentrer sur les activités de vente et de service à la clientèle. L'automatisation des approbations de crédit qu'ont permis les nouvelles technologies et les logiciels d'aide à l'évaluation du crédit ont aussi eu pour effet durable de réduire l'autonomie décisionnelle exigée d'un directeur de succursale, avec les implications que cela suppose sur les niveaux de salaire.

Un autre moteur du changement fut la perception d'une évolution des préférences et des attentes des consommateurs. La technologie offrant de nouvelles possibilités de servir le client en recourant à l'informatique, les banques ont pratiqué des politiques de prix agressives sur leurs services électroniques pour inciter leurs clients à abandonner les transactions de type traditionnel au profit des nouvelles méthodes et attirer des clients rentables. La déréglementation et la concurrence ont permis aux consommateurs de choisir uniquement les services subventionnés et, grâce aux nouvelles sources de financement et aux nouveaux services, ils se sont retrouvés beaucoup mieux armés pour négocier avec un directeur de succursale jusque-là tout-puissant qui n'octroyait le crédit à un taux fixé par le siège central qu'à des clients "fidèles". Dans ces conditions, il fallait nécessairement mettre en place une structure organisationnelle dans laquelle une personne ayant une vision globale de l'intérêt que présente un client pour la banque ait une certaine marge de manœuvre pour négocier avec lui, sous réserve d'une évaluation de ses résultats. Pour ce faire, les banques ont eu recours à des gestionnaires de crédit spécialisés ainsi qu'à des agents spécialisés dans les services bancaires personnels et aux entreprises, mais en appliquant une méthode privilégiant la communication électronique qui donne lieu à une relation impersonnelle. Les clients qui avaient l'habitude d'obtenir des réponses lors d'une visite à leur succursale se sont des plus en plus distancés et, plutôt qu'un transfert de

fidélité de la succursale vers l'enseigne de la banque en général, le résultat a été une baisse de la satisfaction du client.

Pourtant, cette diminution de la satisfaction semble n'avoir que peu incité le consommateur à changer de banque, en partie en raison du niveau élevé des coûts administratifs et de transaction liés à un tel changement et du sentiment répandu à l'époque d'un manque de convivialité de la part de toutes les banques. Comme le faisait remarquer une grande banque : "Les gens n'aiment pas les banques, c'est incontestable."

Les banques australiennes ont opéré plusieurs revirements stratégiques au cours de cette période. La prise de conscience que la stratégie suivie dans les années 1990 – fermeture de succursales et "déqualification" du personnel – était contre-productive apparaît nettement dans les rapports annuels, de plusieurs grandes banques en particulier. Les banques s'étaient rendu compte, à juste titre, que les services et opérations de routine (paiements, collecte de fonds, gestion de crédit) pouvaient se faire hors des succursales et sans l'intervention d'un interlocuteur à visage humain, mais elles en avaient déduit, à tort, que l'existence d'une "relation" n'était pas essentielle au succès d'un modèle bancaire. (Cette importance accordée aux transactions plutôt qu'aux relations apparaît aussi dans les rapports avec les entreprises et les clients institutionnels). La convergence des intérêts du personnel et du client inhérente à un modèle fondé sur la "relation" était à la base de la campagne menée par le Syndicat du secteur de la finance contre les fermetures de succursales à la même époque.

Il serait impardonnable de clore cette discussion sans évoquer le cas de la Bendigo Bank, qui a adopté une stratégie innovante, totalement à contre-courant de celles des grandes banques. Bendigo Bank était une société d'épargne immobilière régionale qui s'est convertie en banque en 1995. Sans doute plus à l'écoute des besoins de la communauté que ses concurrents monolithiques, elle s'est lancée dans une stratégie ambitieuse consistant à tirer parti du ressentiment suscité par l'institution bancaire et à attirer des capitaux financiers pour constituer un réseau de succursales implantées, dans un premier temps, dans des zones où les principales banques avaient fermé les leurs.

Cette stratégie impliquait la création de "banques à rayonnement local" franchisées, dont la gestion et le financement du capital physique étaient confiés à un groupe d'investisseurs-actionnaires locaux (généralement au nombre de 200 à 300). Les produits de Bendigo Bank sont vendus par la banque locale (qui porte son nom propre) agissant en tant que succursale de la Bendigo Bank qui fixe les prix des produits et lui fournit les services de gestion. Les statuts de la banque comportent des clauses limitant la répartition des bénéfices de la banque locale entre les actionnaires et prévoyant un soutien aux activités d'initiative locale.

Cette stratégie a connu un énorme succès. En cinq ans, plus de 170 agences ont ouvert leurs portes. La demande de banques à rayonnement local est également venue de communautés urbaines où les autres banques étaient bien implantées, et certaines se sont créées. Bien que d'autres banques aient aussi fait l'expérience d'autres structures organisationnelles, dont le franchisage, aucune n'est allée aussi loin (avec les implications que cela suppose pour les relations avec le personnel, le contrôle du positionnement et de la qualité du service offert).

L'enseignement à tirer de l'expérience de la Bendigo Bank est que les grandes banques ont eu tort de croire que les clients allaient facilement accepter la dépersonnalisation de l'activité bancaire qui constituait le fondement de leurs stratégies. Comme nous l'avons vu, ces stratégies ont évolué par la suite. Le nombre des succursales s'est stabilisé, mais elles sont maintenant d'un type différent et leurs rapports avec le personnel qu'elles emploient ont fort changé.

Directeurs de banque et marchés du travail internes

Les changements que nous venons de décrire ont eu de profondes implications pour les salariés de la banque.

Le directeur de succursale était autrefois considéré comme un "pilier de la communauté", un conseiller, confident, et le gérant prudent de nos avoirs. Maintenant, on le compare plutôt à un agent immobilier ou un vendeur de voitures d'occasion, ce qui est révélateur d'un changement de rôle mettant davantage l'accent sur la vente et le développement d'activités, au prix d'une perte de confiance dans la qualité et l'objectivité du conseil.

Des études confirment cette évolution (sinon l'ampleur de la perte de statut) dans l'esprit du public. En 1985, les directeurs de banque venaient en troisième position (derrière les médecins et les dentistes) sur 28 professions dans une enquête sur l'impression d'éthique et d'honnêteté laissée dans le public, 58 pour cent des personnes interrogées leur donnant une appréciation "très bonne" ou "bonne". En 1995, ils ne recueillaient plus que 39 pour cent des suffrages et avaient reculé à la 10^e position (alors que les appréciations des autres professions étaient, d'une manière générale, en hausse). En 2005, ils avaient encore reculé pour arriver à 35 pour cent, rejoignant ainsi les avocats et les sondeurs d'opinion (qui, soit dit en passant, rassemblent ces données), mais à un niveau d'estime encore bien supérieur à celui des agents immobiliers et des vendeurs de voitures.

Le déroulement de carrière a lui aussi changé. Autrefois, un emploi dans la banque était un emploi à vie; beaucoup de cadres entraient directement à la banque dès leur sortie de l'université et leur "carrière" était déterminée par la banque. Il n'en va plus ainsi. On ne peut plus compter faire carrière chez le même employeur en progressant dans la hiérarchie. Dans les années 1990, on s'est progressivement dirigé vers une évolution de carrière personnelle tandis que les banques commençaient à pourvoir les postes supérieurs sur la base de qualifications et d'expériences acquises en dehors de la banque. Le schéma illustré par plusieurs directeurs généraux, qui avaient fait carrière dans la même banque, en commençant comme guichetier pour gravir les échelons jusqu'à accéder à la haute direction, ne semble plus pouvoir se reproduire. En fait, l'expérience acquise en dehors de la banque semble devenir un critère indispensable pour prétendre à des postes de cadre, ce qui a pour effet indirect d'encourager la mobilité des agents ambitieux. Le "modèle traditionnel de l'emploi garanti, avec une progression de carrière verticale, une promotion graduelle et la rémunération qui va de pair a cédé la place au nouvel ordre économique. Aujourd'hui, la structure des organismes de services financiers est plus horizontale, les schémas de carrière sont multiples et n'offrent plus de garanties d'avancement, de sécurité et de rémunération."

Par ailleurs, les banques investissent beaucoup dans la formation axée sur les compétences et sur l'acquisition par leurs salariés d'une "culture" spécifique, ayant compris qu'elles se différencient moins sur leurs produits que par la qualité de leur personnel et sa loyauté envers l'organisation et, par voie de conséquence, le service à la clientèle, gage de satisfaction et d'image de marque. Cette prise de conscience découle d'une autre qui est que, sur un marché financier concurrentiel, l'innovation en matière de produits confère, au mieux, un avantage à celui qui se lance le premier, parce qu'il sera très vite suivi par les autres. Par ailleurs, une politique de prix inférieurs ne peut durer lorsque tous les concurrents ont accès à la même technologie et peuvent copier les bonnes innovations dans l'organisation.

Les grands programmes de formation et de perfectionnement aux intitulés évocateurs sont nombreux, le but étant à la fois de mettre les agents en position de gérer eux-mêmes leur carrière tout en développant leur aptitude au leadership et en s'assurant de leur loyauté envers l'organisation. Concilier un marché du travail

interne à la banque qui privilégie les candidats extérieurs dans l'attribution des postes à responsabilité et vouloir susciter la loyauté envers l'organisation est un défi que les banques s'efforcent constamment de relever.

On constate effectivement une certaine tension dans la structure actuelle des programmes de formation et des marchés du travail des banques. Dans le passé, les banques dispensaient essentiellement une formation qualifiante de type général (transférable) et applicable dans toute l'industrie à des salariés qui s'attendaient à faire carrière chez le même employeur. Maintenant, la formation met l'accent sur des compétences spécifiques à l'entreprise (non transférables) pour des salariés plus mobiles et au statut plus précaire.

Ces changements ont eu une incidence sur les barèmes salariaux. Auparavant, la banque offrait une sécurité d'emploi, mais les salaires y étaient moins élevés, à fonction comparable, que dans d'autres industries. Ils étaient calculés sur la base de l'âge, de l'ancienneté et des responsabilités.

De toutes façons, les politiques de rémunération auraient peut-être changé sous la pression de la déréglementation du marché du travail australien entamée il y a une vingtaine d'années. Par ailleurs, les anciennes structures salariales n'auraient sans doute pas pu subsister étant donné la multiplication des possibilités offertes dans un secteur de la finance déréglementé à un personnel qualifié et bien informé.

Dans les années 1990, les banques ont de plus en plus lié le salaire aux résultats, quoique la mesure de la performance optimale ne soit pas facile à déterminer. Au niveau des succursales, le fait de mettre en rapport les résultats et les objectifs de vente peut avoir pour effet d'éloigner la motivation du personnel des besoins de la clientèle. S'agissant des fonctions spécialisées, dont les décisions prennent parfois plusieurs années pour produire leurs effets, le rendement est particulièrement difficile à évaluer. Les banques ont de plus en plus recours à des indicateurs de performance tels que la valeur économique ajoutée, qu'elles appliquent à toutes les activités de la banque, alors que ces mesures sont peu adaptées à l'évaluation de décisions qui ne produisent leurs effets qu'à long terme. On retiendra aussi la promotion des programmes d'actionnariat des salariés, le but étant de rapprocher leurs motivations des objectifs à long terme de la banque.

Un effet durable des changements survenus dans les années 1990 est que le personnel des banques a maintenant besoin d'un éventail de compétences plus large pour être plus compétitif sur le marché du travail intérieur. Un diplôme universitaire (et parfois plus) est nécessaire pour pouvoir dépasser le grade de directeur d'agence et les banques veulent recruter davantage de diplômés. Les spécialistes de la "relation-clients" et les décideurs ont maintenant des niveaux de rémunération comparables à ceux des autres secteurs, composés d'un salaire fixe et de primes.

Bien que la banque ait longtemps employé une proportion élevée de femmes, celles-ci étaient surtout concentrées dans les emplois à temps partiel, les fonctions administratives et le service à la clientèle. L'industrie a fait montre d'un plus grand conservatisme que le reste de la société lorsqu'il s'est agi de redresser les déséquilibres entre les sexes en matière d'emploi. Les femmes sont toujours très minoritaires dans les hautes directions et les emplois de cadre. Actuellement, le personnel des succursales est principalement composé de femmes.

L'évolution du rôle du directeur de succursale (qu'on pourrait peut-être qualifier de gestionnaire administratif) qui privilégie maintenant la gestion "opérationnelle" plutôt que la gestion "financière" (approbation de crédit, conseil financier, contacts avec la clientèle) n'a eu qu'une incidence relative sur la proportion de femmes dans les fonctions de direction. La "déqualification" du rôle du directeur de succursale qui s'est produite dans les années 1990 s'est accompagnée d'une représentation accrue des femmes dans cette fonction qui a pourtant

perdu de son rôle de gestion financière pour s'orienter davantage vers un rôle de surveillance et de direction humaine.

À l'avenir, les banques vont encore devoir redéfinir le rôle des succursales et de leurs directeurs. Elles ont pris conscience de la nécessité de laisser un certain pouvoir de décision à ceux qui assurent le contact personnel avec le client pour pouvoir offrir un produit bancaire qui se distingue des autres. L'informatique moderne peut fournir les données brutes nécessaires aux programmes commerciaux, mais la commercialisation des produits financiers est en partie affaire de rapports humains, le client devant avoir confiance en son interlocuteur et pouvoir se fier à son avis. En quelque sorte, les banques australiennes rendent une certaine autonomie à leurs directeurs de succursales, mais cela s'inscrit dans un contexte fondé sur la performance plutôt que dans la structure hiérarchique qui prévalait autrefois dans la banque.

Les extraits qui suivent, pris dans les rapports annuels de plusieurs grandes banques australiennes, donnent certainement une bonne idée des changements survenus.

"Chaque succursale de banlieue est surtout devenue un centre de service à la clientèle ... l'octroi de prêts, les fonctions administratives et comptables ont été centralisées ... l'application de principes stricts d'aménagement des horaires au personnel des succursales" (Rapport annuel d'ANZ, 1992).

"Avec les récents progrès technologiques, multiplier les opérations de traitement dans les succursales est devenu superflu et inefficace. Il vaut mieux que le personnel des succursales se consacre exclusivement au service à la clientèle et à la vente ... L'introduction de nouvelles procédures de traitement, qui s'imposent pour assurer la compétitivité à long terme de la banque, suppose d'importantes réductions des effectifs." (Rapport annuel de CBA, 1993).

"Une analyse critique ... s'est traduite par des fermetures de succursales là où l'offre de services n'était pas rentable ou est superfétatoire ... Une stratégie visant délibérément à mettre les gestionnaires face à leurs responsabilités dans la gestion du personnel est mise en œuvre chez Westpac." (Rapport annuel de Westpac, 1993)

"La réalisation des objectifs du nouveau programme [que le client recommande la banque à ses amis], nécessitera un transfert fondamental de prérogatives du siège et des services logistiques vers les succursales. Elle suppose aussi la création de succursales d'un genre nouveau, avec de nouvelles motivations, de nouvelles mentalités et de nouvelles approches." (Rapport annuel d'ANZ, 2001)

"... une révision de l'organisation visant à renforcer les pouvoirs de gestion, supprimer les échelons hiérarchiques superflus et déléguer l'autorité nécessaire à un service à la clientèle plus réactif". (Rapport annuel de la CBA, 2002)

"... c'est réellement le retour de la succursale ... nous avons rendu son autonomie au directeur de succursale et nous le traiterons à nouveau comme un franchisé". (Rapport annuel de Westpac, 2002)

Ces nouvelles approches de l'offre de services financiers ne sont pas l'apanage des banques et elles ont de profondes implications pour la structure des relations d'emploi et pour les syndicats du secteur de la finance. Comme le montrent les Figures 3 et 4, l'emploi dans le secteur de la finance a progressé ces dernières années tandis que le nombre des employés de banque a baissé. Cette disparité serait encore plus prononcée si on prenait en compte l'externalisation (vers d'autres industries et d'autres pays) de fonctions autrefois assurée en interne.

La progression des nouvelles formes d'organisation de l'activité, comme le franchisage, les recours à des experts en conseil ou à des sous-traitants, a entraîné dans le secteur de la finance une diminution de la proportion de personnel salarié qui devrait se poursuivre. Les sous-traitants connaissent parfois les mêmes problèmes que les salariés de type traditionnel lorsqu'il s'agit de négocier les termes de leur contrat avec de grandes organisations telles que les banques qui disposent d'un pouvoir économique nettement supérieur au leur. Leur nombre croissant et le fait qu'ils aient besoin de conseils et d'un soutien dans leurs rapports avec les grandes institutions du secteur de la finance sont générateurs d'opportunités nouvelles et de défis s'agissant de l'orientation future des syndicats.

Bibliographic

ANZ (2004) “[ANZ opens new Wellington branch](http://www.anz.com/nz/tools/newslibrary.asp?Media_Releases)” Media release , 27 April, 2004, http://www.anz.com/nz/tools/newslibrary.asp?Media_Releases

Cutcher Leanne, (2004) “The Customer As Ally: The Role Of The Customer In The Finance Sector Union’s Campaigning” *The Journal Of Industrial Relations*, Vol. 46, No. 3, September 2004, 323–336

Kavanagh John (1994) “Farewell To The Old Bank Branch” *Business Review Weekly* 9 May 1994, 52

Kazi Elizabeth (2006) “We’re smart and funny. Really” *Australian Financial Review*, 16/2/06, 69.

Kent Christopher and Guy Debelle, “Trends in the Australian Banking System: Implications for Financial System Stability and Monetary Policy”, Research Discussion Paper, Reserve Bank of Australia, March 1999, p.11

Matthews C.D. (1999) “The Effect of Bank Branch Closures on Rural Communities in New Zealand” 14th Australasian Finance and Banking Conference, University of New South Wales http://centre-banking-studies.massey.ac.nz/fileadmin//research_outputs/MBSCConfPaper.pdf

Matthews, C.D. (2000). *Fallen branches: Is New Zealand overbranched? A true comparison of bank branch numbers*. Wellington: Finsec.

Moullakis Joyce (2006) “Bank envy NZ satisfaction” *Australian Financial Review*, 30/1/06, 46

NZIER (2004) “The Performance of the New Zealand Banking Sector” *Report to the Reserve Bank of New Zealand*, 26th November 2004 <http://www.rbnz.govt.nz/finstab/banking/supervision/OIAPapers.pdf>

O’Connell Bryan (1999) “Baptism by Fire – How Adversity Primed Australia’s Banking Industry for a Brave New Era” *Journal of Banking & Financial Services*, 113, 6, December, 12-28

PJCCFS (2004) *Money Matters in the Bush*, Inquiry into the Level of Banking and Financial Services in Rural, Regional and Remote Areas of Australia, Parliamentary Joint Committee on Corporations and Financial Services, Parliament House, Canberra, January 2004 ISBN 0 642 71215 8 http://www.aph.gov.au/senate/committee/corporations_ctte/completed_inquiries/2002-04/banking/report/banking.pdf

RBA (1996) “Bank Branch Trends in Australia and Overseas” *Reserve Bank Bulletin*, November 1996, 1-6

RBNZ (2005) *Financial stability report: November 2005*, Reserve Bank of New Zealand <http://www.rbnz.govt.nz/finstab/fsreport/index.html>

Rodgers Andrew (2003) “Developments in the New Zealand banking industry”

Reserve Bank of New Zealand: Bulletin Vol. 66 No. 2, 5-17
http://www.rbnz.govt.nz/research/bulletin/2002_2006/2003jun66_2.pdf

SCEFPA (1999) *Regional banking services: Money too far away* House of Representatives Standing Committee on Economics, Finance and Public Administration Committee Parliamentary paper 54/99; March 1999, <http://www.aph.gov.au/house/committee/efpa/rbs/rbsrep.htm>

Sikora Peter (2001) “The Four Pillars of Wisdom: The Major Banks Rethink Their Strategy” *Journal of Banking and Financial Services*, 115, 4, August, 28-31

Thomson Di and Malcolm Abbott (2000) “Community Banking in Australia” *Agenda*, 7, 3, 207-217.

Waite Peter (1997) “Human Resources” *The Australian Banker*, 111, 3, June, 112-113