

Secteur bancaire

Contrer le chômage en misant sur les nouveaux métiers

Le moral des banquiers suisses n'est pas au beau fixe. Leurs bénéfices ont fondu de quelque 20 à 30% en 2002, selon la catégorie de l'établissement, et les perspectives se révèlent plutôt sombres pour l'exercice en cours.

© MAGALI GIRARDIN



Bernardo Aronowicz

Les restructurations et fusions, avec licenciements à la clé, figurent parmi les principales ripostes des banquiers aux mauvais résultats qu'ils ont enregistrés. L'année dernière, pour la seule ville de Genève, le chômage, dans le secteur bancaire et financier, s'est accru d'environ 76%... Face à une surcapacité de person-

nel, les établissements vont encore poursuivre le dégraissage. L'UBS vient déjà d'amorcer le mouvement. La situation de l'emploi est inquiétante, si ce n'est grave.

Banque et Finance s'entretient avec Bernardo Aronowicz, Directeur-fondateur de B-Aron Conseil à Genève, notamment spécialisé dans le recrutement de professionnels du «private banking».

Banque & Finance: Comment expliquez-vous l'hémorragie de l'emploi qui a sévi, et sévit encore, dans le secteur bancaire et financier suisse?

Bernardo Aronowicz: L'un des principaux éléments déclencheurs de la forte hausse du chômage dans ce secteur d'activité, c'est l'éclatement de la bulle Internet qui avait artificiellement contribué à doper la rentabilité des établissements bancaires par plusieurs années de marchés haussiers des actions. Cette brutale correction de l'ensemble des bourses mondiales, sur laquelle s'est greffée une crise conjoncturelle -voire une récession économique-, a permis de mettre en exergue des structures de coûts trop élevées dans les banques, des organisations très lourdes ou

des valeurs ajoutées insuffisantes dans certaines fonctions, services ou produits.

Autant de problèmes apparus comme la pointe de l'iceberg auxquels les banquiers ont été contraints de remédier le plus rapidement possible, tandis que le «bear market» accentuait la crise. En règle générale, ce sont surtout les banques dites généralistes, ou sans position-

nement précis, qui ont le plus souffert, tandis que celles spécialisées dans des niches de clientèle ou de produits et services s'en sortent mieux. Mais, toutes les catégories de banques peinent à maîtriser leurs frais généraux. La mauvaise situation des marchés, qui perdure encore, a ainsi obligé les banquiers à renforcer drastiquement les contrôles de coûts, donc à multiplier les restructurations et à réaliser des fusions. En outre, comme l'un des postes de charge les plus élevés concerne les charges salariales, des coupes drastiques ont été -et sont encore effectuées dans les emplois.

B&F: Auparavant, certaines fonctions subalternes étaient particulièrement touchées. Désormais, le middle management et le haut de la hiérarchie ne seraient plus épargnés. Qu'en est-il réellement? Quels sont les profils particulièrement touchés par la crise?

B. A.: C'est exact que la restructuration du secteur bancaire ne touche plus seulement l'employé traditionnel mais également le middle et le top management, ainsi que des profils de spécialistes divers. Tous se retrouvent désormais sur le marché de l'emploi et ont des difficultés à retrouver un travail, même s'ils bénéficient de mesures d'outplacement. En éliminant les hauts salaires qui touchent souvent des primes élevées, d'importantes économies sont réalisées. Globalement, le phénomène du licenciement concerne tous les échelons hiérarchiques de la banque, sans exception, avec toutefois des différences marquées dans les indemnités de départ. Les analystes «buy-side», qui proposent aux gestionnaires des idées d'investissement, sont, eux aussi, touchés par la crise et les fusions.

«Mais pourquoi ne pas utiliser gratuitement la recherche sell-side, distribuée par les brokers?» se demandent certains banquiers. Suite



à la perte de crédibilité des analystes sell-side, impliqués dans différents scandales boursiers, un certain retour en arrière favorisant les analystes buy-side pourrait s'opérer. Dans le cas des fusions, qui débouchent parfois sur la centralisation géographique des activités, des postes élevés sont aussi supprimés pour éviter les doublons, de même que les fonctions liées au back office, au trading, à l'opérationnel et à l'informatique. De plus, le ralentissement dans les projets et les investissements, pour diminuer les coûts, a un impact négatif sur les prestataires externes tels que les sociétés de services informatiques, celles qui conçoivent des logiciels bancaires ou qui offrent des prestations de développement.

Les cabinets de recrutement et de placement connaissent aussi des difficultés, ainsi que bon nombre de consultants, y compris des grandes sociétés de conseil.

Concernant les rémunérations des managers et autres responsables, le salaire fixe se maintient difficilement, tandis que le salaire variable, sous la forme de primes et de bonus, a, quant à lui, nettement diminué. De même, les commissions de gestion et de courtage chutent fortement, entraînées par la baisse des marchés financiers. Les commissions bancaires diverses, en général, sont sous pression car les clients rechignent à payer des honoraires élevés après une période prolongée de baisse des portefeuilles.

B&F: Y a-t-il des professions bancaires, ou directement liées, qui soient épargnées par la vague de licenciements ou qui soient même recherchées?

B. A.: Effectivement, plusieurs professions résistent bien. Il s'agit des fiscalistes qui conseillent plutôt la clientèle onshore, des analystes de fonds de placement, qui évaluent la performance et sélectionnent des fonds externes, des spécialistes des hedge funds, des acquéreurs de clientèle reconnus sur le marché ou de ceux en possession d'un portefeuille de clients, des spécialistes de la gestion du risque, des responsables de middle office qui font le lien entre le back et le front office souvent séparés géographiquement, des juristes ou «financial planers», qui intègrent les aspects fiscaux et juridiques, des «compliance officers» qui contrôlent l'application des règles de la Commission fédérale des banques et l'origine des fonds, des spécialistes de produits dérivés, etc. La qualité des collaborateurs, leurs spécialisations pointues et leur plus-value sont, aujourd'hui, des éléments

déterminants, qui influencent directement leur engagement. De plus, les professionnels, actifs sur le terrain, auprès de la clientèle, et habilités à prendre des initiatives et des décisions, sont choyés car jugés indispensables en matière d'acquisition de clientèle nouvelle. Actuellement, la tendance en vigueur est de se focaliser plus sur le client et moins sur les produits, ses besoins et attentes étant en

évolution constante. C'est pour cette raison que les banques proposent de plus en plus de produits externes, au dépend de la rentabilité à court terme. Pour élargir leurs prestations à la clientèle, les banques développent aussi le service global, qui inclut la fiscalité, les successions, les transmissions d'entreprises, etc. De même, elles développent la gestion alternative, moins corrélée aux marchés, en proposant des hedge funds et, par souci d'innovation, elles créent ou distribuent des produits dérivés comme alternative d'investissement, ainsi qu'une source de revenus supplémentaires. Ces nouvelles orientations influencent directement certains métiers qui maîtrisent de telles activités. Malheureusement, les engagements ne compensent pas les licenciements.

B&F: L'épée de Damoclès, qui pèse sur le secret bancaire, influe-t-elle sur l'emploi dans ce secteur?

B. A.: Bien sûr, la pression sur le secret bancaire inquiète les banques. S'il venait à s'affaiblir fortement et/ou que les amnisties fiscales, à se généraliser, celles-ci perdraient certainement une part non négligeable des avoirs de leur clientèle offshore. Leurs réactions visent entre autres à améliorer la valeur ajoutée de leurs produits et services, à davantage séduire et drainer la clientèle onshore mais aussi à réduire leurs coûts, par anticipation, en licenciant du personnel. La fin du secret bancaire aurait évidemment des conséquences très négatives sur l'emploi dans les banques et le secteur financier en général. En effet, quelque 125 000 personnes



sont employées en Suisse dans les banques, dont 50 000 dans la seule gestion de fortune. A Genève, environ 60% des 20 000 postes de travail offerts par la place concernent la gestion de fortune.

B&F: Comment envisagez-vous l'évolution de la situation de l'emploi durant cette année?

B. A.: Je ne dispose pas de chiffres précis mais je pense que cette tendance négative va durer. Si les marchés financiers ne repartent pas à la hausse, la reprise des engagements risque d'être retardée. En outre, le nombre de nouveaux chômeurs du secteur bancaire devrait s'accroître au premier semestre avec tous les collaborateurs licenciés en fin d'année mais encore au bénéfice d'un contrat de travail et d'indemnités pour une durée de trois ou six mois. La place financière suisse risque encore de souffrir, à l'instar de toutes les places financières dans le monde. D'ailleurs, Wall Street a déjà supprimé 50 000 emplois en deux ans! Et la City, 25 000! ■

Propos recueillis par Didier PLANCHE

