

La place financière suisse en prise aux restructurations : Voir une chance dans la digitalisation

Le secteur financier est placé devant de grands défis. Les facteurs les plus divers, bas niveau des taux d'intérêts, pression générale sur les marges ou encore l'échange automatique d'informations, la réglementation de plus en plus contraignante et surtout la digitalisation des activités sont les causes d'une profonde mutation qui s'étend à tout le secteur financier.

La digitalisation n'est pas chose nouvelle dans le domaine financier. Mais la révolution numérique est loin d'être terminée. Apportant de profonds changements dans l'activité des banques et les opérations financières, les nouvelles technologies auront des effets considérables sur le marché du travail, que ce soit par rapport aux compétences exigées des collaborateurs/trices ou pour le nombre et la qualité des emplois offerts.

L'ASEB s'engage pour une place financière durable au service de la société, une place financière qui offre des places de travail sûres, correctes et intéressantes. Lors de restructurations, elle apporte un soutien aux commissions du personnel et au personnel des banques afin que celles-ci puissent se dérouler dans des conditions socialement acceptables.

1. Suppressions et transformations dans les places de travail en conséquence de la digitalisation

Thèse de départ :

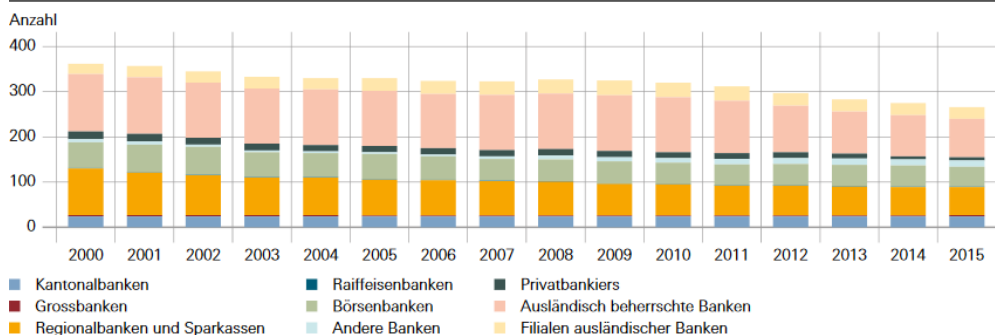
Soumis à pression par la réglementation, la stratégie de l'argent propre, le franc fort et l'érosion des marges, la place financière suisse va dans les prochaines années poursuivre sa consolidation. Le développement de nouveaux prestataires financiers à côté des banques traditionnelles absorbera en partie les effets des suppressions de postes dans les banques. La digitalisation représentera le facteur principal et déterminant pour la forme prise par la consolidation. Il se joindra aux banques de nouveaux acteurs, entreprises nouvellement fondées et d'autres élargissent leur champ d'activité au secteur financier. La concurrence aura un caractère plus international. La stratégie de la place financière suisse devra être définie par tous les acteurs, y compris les partenaires sociaux.

Réduction du nombre de banques

Le nombre des banques est en diminution depuis des années et cette évolution va se poursuivre. Evolution du nombres de banques par catégorie bancaires

ANZAHL BANKEN

Gliederung nach Bankengruppen



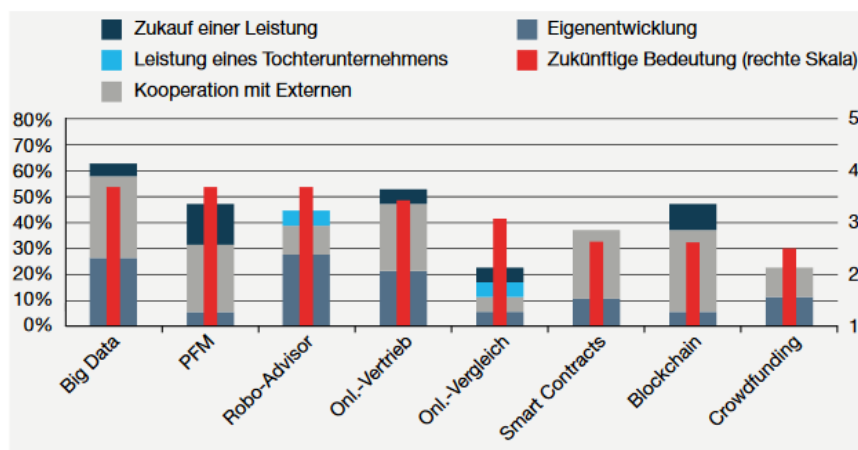
Quelle: SNB

La plupart des instituts financiers veulent, dans un but d'économies, agir sur leurs frais de personnel par des réductions des postes de travail et/ou des externalisations de tâches. Les plans sociaux qui doivent être négociés dans de tels contextes doivent aussi protéger les employés touchés par les externalisations en prenant en considération les conditions de travail futures chez le nouvel employeur.

Malgré la restructuration de la place financière, le nombre des personnes au chômage dans le domaine bancaire reste plutôt stable (autour de 2%) en dessous de la moyenne suisse. Cela indique que les bonnes qualifications des employés de banque permettent à beaucoup d'entre eux de trouver de nouveaux emplois dans l'administration, dans des fiduciaires assurances ou autres entreprises apparentées telles que « family office » ou développement de logiciels (Avaloq, Tenemos, Cognizant, etc.) comme aussi chez de nouveaux intervenants (Postfinance, Swisscom) ou encore dans le domaine des technologies financières (FinTech).

L'évolution des nouvelles technologies sera soit assumée par les banques elles-mêmes, ou alors elle sera proposée par des entreprises FinTech. débouchant sur des coopérations entre banques et entreprises du FinTech

Taux d'activité et rôle dans l'avenir des technologies financières pour les banques

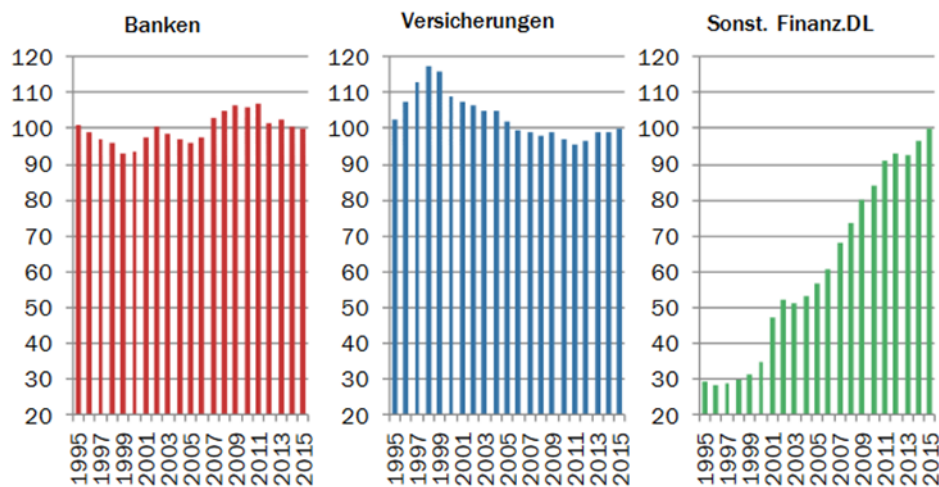


Source : BAKBASEL

Développement des entreprises FinTech

L'évolution de la FinTech est difficile à saisir, faute de données statistiques claires à cet égard. De plus ces instituts sont organisés dans différentes organisations (Swiss ICT, Swiss FinTech Innovations, Swiss Finance Start up), ce qui complique passablement le dialogue social.

Développement du nombre des postes de travail en équivalents plein temps dans le secteur financier en Suisse



1995-2015, Index 2015=100
Quelle: BAKBASEL

Le législateur examine des mesures de dérégulation pour le secteur des FinTech dans le but de favoriser le processus de digitalisation. Cela aura aussi un effet sur les restructurations bancaires. Les banques sont soumises des lois et ordonnances spécifiques protégeant le consommateur, tandis que la convention collective du secteur assure la protection des employés de banque. Il est important que cette protection contractuelle soit étendue aux nouveaux prestataires de services financiers et à leurs organisations.

Décision stratégique

L'ASEB doit connaître tous les acteurs de la place financière, établir des relations de partenariat social avec eux, ceci autant que possible dans le cadre de nos relations avec Employeurs Banques. Le cercle des membres potentiels doit être adapté en conséquence.

2. Effets sur le nombre et la qualité des postes de travail

Thèse de départ :

La digitalisation aura des effets sur les postes de travail, en particulier sur ceux demandant un niveau moyen de qualification. Les employés concernés doivent être formés aux nouveaux besoins des prestataires financiers.

Il est nécessaire de revoir dans ce but la formation continue. Elle doit offrir davantage de souplesse, favoriser la prise de responsabilité personnelle et être ouverte à tous les acteurs du secteur financier. Son financement devra tenir compte de ces critères.

De nouvelles exigences en matière de compétences

Le monde du travail numérisé exige d'une part une très grande spécialisation, à quoi s'ajoutent des attentes relatives à des compétences de généralistes. Ainsi ces spécialistes devront apporter en même temps des talents de nature sociale et la capacité de gérer le flot des informations (quantité des e-mails entrants), à maîtriser la gestion des risques et l'organisation de leur travail.

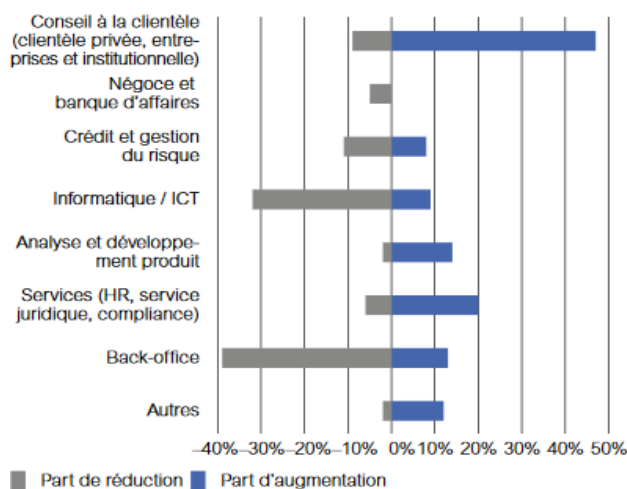
Ces exigences en matière de compétences sont u nouvelles. La formation des employés ne doit pas se limiter à l'acquisition de compétences techniques mais doit aussi promouvoir de nouveaux comportements exigés par le travail digitalisé. Pour être utile tant à l'entreprise qu'aux employés, elle être conçue dans le cadre du partenariat social. Le processus d'apprentissage sous une forme numérique doit développer les aptitudes générales (*soft skills*) telles que la résolution de problèmes, la coopération, la créativité, l'esprit critique...

Selon les pronostics de Frey et Osborne¹, les postes de travail et les activités de qualification moyenne seront particulièrement touchés par la révolution numérique. La digitalisation suscite une demande, d'une part, de nouveaux postes exigeant un haut niveau de connaissances, et d'autre part, des tâches avec une autonomie réduite en lien avec la digitalisation des services comme par exemple la saisie de données pour les bases de données du Big Data.

Suppressions et déplacements des postes de travail

La digitalisation va mener à des suppressions et à des déplacements de places de travail. Il sera difficile de faire la distinction dans les pertes de places de travail pour les prochaines années, entre celles qui auront été occasionnées par la digitalisation et celles résultant d'externalisations en lien avec des mesures d'économie. Dans la plupart des cas, les restructurations résultent de ces deux facteurs.

Si vous prévoyez pour les cinq années à venir la création ou la suppression de postes de travail, veuillez indiquer la part de ces changements par rapport à la situation actuelle (fin mai 2016)



Source: Sondage Employeurs Banques (2016)

« Les mutations auxquelles est soumis aujourd'hui le secteur financier, en particulier l'industrialisation et la digitalisation, vont mener à moyen et long terme à des gains en productivité. »²

Etant donné que les entreprises numérisées ont une rentabilité supérieure de 26% à la moyenne de la branche³, ces entreprises doivent former des réserves qui pourront pour financer la formation pour l'ensemble des employés. Il convient d'envisager à cet effet un

¹ http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation, Frey et Osborne, 2013

² Die Volkswirtschaftliche Bedeutung des Schweizer Finanzsektors, BAK Basel, 2016, S. 38

³ The Digital Advantage» de Caggemini Consulting et MIT Center for Digital Business

système de financement paritaire. Celui-ci renforcera aussi l'intérêt des travailleurs pour la formation.

Décision stratégique :

La formation professionnelle et continue des employés en vue des nouveaux besoins du domaine de la finance numérisée devra être organisée dans une optique du partenariat social et régie dans la CPB.

3. Protection de la santé

Thèse de départ :

La digitalisation abolit les limites temporelles et spatiales. Ceci peut favoriser l'émergence de nouvelles formes de travail en dehors du partenariat social, avec pour corollaire la mise en danger de la santé et de la vie sociale des employés. Le développement de contrat de mandats et du statut d'indépendant, les limites entre les profils de travail tendent à s'estomper.

Le risque de dumping social

Avec la digitalisation, les postes de travail sont mis au concours au niveau mondial par le biais des plateformes informatiques. Les candidats sont ainsi soumis à une concurrence internationale (externalisation ouverte, *crowdsourcing*) sans limite. Il est particulièrement important de protéger aussi ces travailleurs « indépendants » par le biais de lois ou de contrats collectifs de travail.

La technologie numérique rend possible la formation de modèles d'entreprises fractionnés. La tendance est de faire travailler sur un projet précis des employés qui sont liés par des contrats flexibles et sont traités en « indépendants ». Ce type de statut n'est pas soumis à la loi sur le travail et exclu du domaine d'action des conventions collectives de travail et des processus de participation. De plus, ils représentent une concurrence pour les employés ayant un contrat de travail à durée indéterminée. Il y a là un grand danger de dumping salarial et social. La concurrence au niveau mondial entre les collaborateurs peut mener au dumping social et menacer nos institutions sociales.

Le risque de mise en danger de la santé

Les tâches fondées sur des savoirs bien définis peuvent être exécutées à n'importe quel moment par travail à distance au moyen d'appareils numériques mobiles. Cette flexibilité offre aux travailleurs certaines opportunités mais elle comporte également des risques énormes pour leur santé ainsi que pour leur vie sociale. Avec la disparition d'une délimitation claire entre le travail et le temps libre (« être atteignable en tout temps », « bureau mobile », etc.), c'est toujours plus difficile de récupérer. De plus, avec un monde du travail soumis à la mondialisation et opérant dans différentes zones horaires, les horaires de travail deviennent toujours plus flexibles mettant en danger la vie sociale et la santé. Le court terme est également un phénomène typique de la digitalisation : toute demande doit susciter une réponse rapide. Certains employeurs exigent que leurs employés soient atteignables également le week-end et en dehors des heures de travail. La vie privée est ainsi grignotée par le travail, avec pour conséquence une part croissante de la population active souffrant de burnout, de syndromes de fatigue et d'affections liées au stress. Au vu de ces faits, il est nécessaire que des mesures soient prises.

Décision stratégique :

L'ASEB s'engage dans le cadre du partenariat social pour une protection de la santé avec un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. La CPB doit fixer des règles claires en matière de joignabilité, de durée et de flexibilité du temps de travail.

4. Pas de pénurie de main d'œuvre grâce aux les collaborateurs âgés et aux femmes

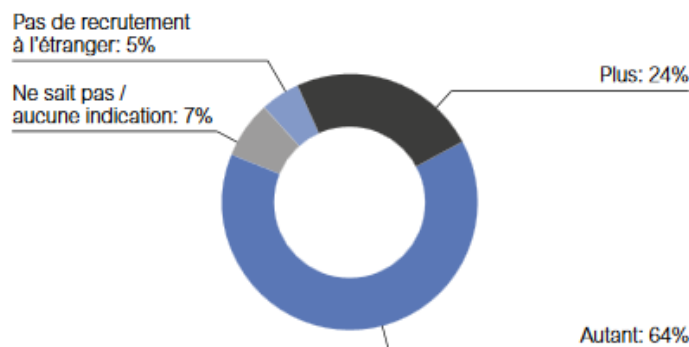
Thèse de départ :

Les banques préfèrent engager des personnes qui sont tout de suite opérationnelles. En même temps, elles se séparent de collaborateurs plus âgés par des offres de retraite anticipée, voire des licenciements pour prestation insuffisante. Passé un certain âge, il est rare que des employés se voient offrir des formations complémentaires. Les femmes constituent aussi un réservoir de main d'œuvre intéressant.

Le manque de spécialistes est aujourd'hui un des principaux soucis des banques. Dès lors, elles se font l'avocat de la libre circulation des personnes et demandent des contingents plus élevés de travailleurs en provenance d'Etats tiers. Ce faisant, le potentiel que représentent les employés plus âgés est insuffisamment exploité. Pour ce groupe, il est souvent difficile continuer à travailler dans le secteur financier.

L'étude effectuée en la matière par Employeurs banques fait apparaître qu'en 2016 et 2017, les banques prévoient de recruter davantage de collaborateurs de l'étranger par rapport à l'année précédente.

Estimez-vous (par rapport aux années précédentes) que vous recruterez dans les années 2016 et 2017 davantage ou moins de collaborateurs à l'étranger ?



Source: Sondage Employeurs Banques (2016)

Employés âgés

« Les secteurs des services financiers et d'assurance présentent en ce qui concerne les employés âgés un taux moindre pour le maintien au travail et un taux élevé de départs par séparation, le taux le plus bas de recrutement. Ainsi tous les indicateurs examinés concernant l'intégration des employés âgés dans le marché du travail sont négatifs. Les raisons à cela pourraient être en partie la faible croissance de l'emploi durant la période considérée mais aussi le taux sans doute relativement élevé des retraites anticipées. Ces deux facteurs n'expliquent cependant pas pourquoi le taux d'engagement des travailleurs âgés est si bas en comparaison avec celui des groupes de travailleurs plus jeunes. Dès

lors, on ne peut exclure une discrimination en lien avec l'âge dans cette branche de l'économie. »⁴

Wirtschaftszweig	Masszahl	Frauenquote	Einstellungsrate	Einstellungsrate Verhältnis	Separationsrate	Beschäftigungswachstum	Beschäftigungswachstum Verhältnis
Baugewerbe	Orange	Green	White	White	White	White	White
Finanz- und Versicherungs-DL	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange
Gesundheitswesen	White	Green	White	White	White	Green	Orange
Detailhandel	Orange	White	White	White	White	Orange	Green
verarbeitendes Gewerbe	White	White	Orange	Orange	White	White	White
Verkehr und Lagerei	Green	Green	Orange	Orange	Green	Green	White
Erziehung und Unterricht	Orange	White	White	Green	Orange	Orange	Green
Information und Kommunikation	White	Green	Green	Green	White	Green	Orange
freiberufliche, wiss. und techn. DL	Green	Green	White	White	White	Green	White
Architektur- und Ingenieurbüros	Green	Green	White	White	White	Green	White

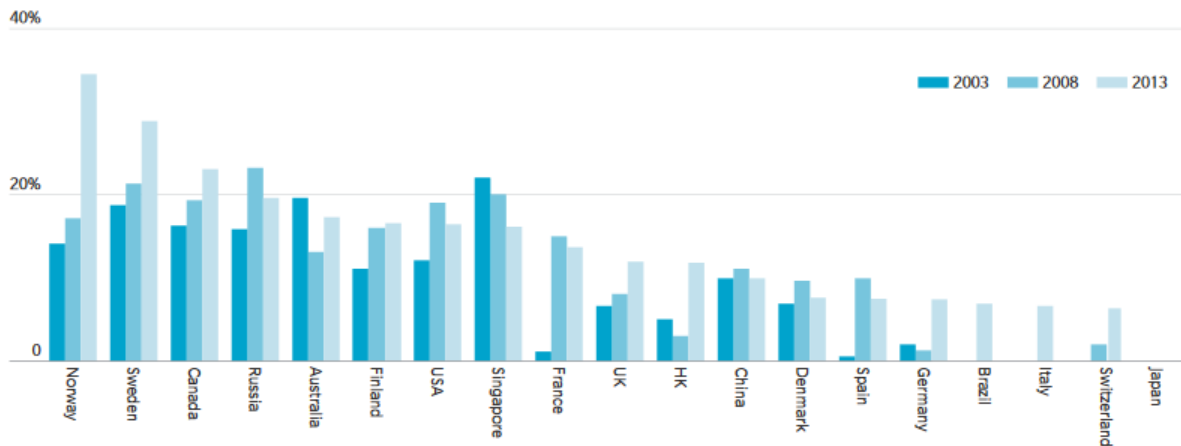
⁵ valeur défavorable valeur favorable valeur neutre

Le tableau fait apparaître pour cinq secteurs économiques en particulier une forte concentration des valeurs négatives, et parmi eux notamment dans le secteur des prestations financières et d'assurance.

Femmes travaillant dans les banques

La part de 38% des employées (de sexe féminin) dans les banques est en soi considérable. Toutefois, elles occupent en grande majorité des positions en bas ou au milieu de la hiérarchie. En Suisse comme ailleurs, le monde de la finance est essentiellement dominé par des hommes. Mais en comparaison avec d'autres pays, le secteur financier suisse a un grand besoin de rattrapage.

EXHIBIT 2: % OF EXCO MEMBERS THAT ARE WOMEN, BY COUNTRY



Source: Oliver Wyman analysis of company disclosures

*“At its core, increasing diversity in the senior ranks of financial firms is an important business matter. Legislators and regulators seek it and, increasingly, so do shareholders, employees and customers, for the sensible reason that it improves decision making, performance, sustainability, service and long-run profits. The success of financial firms depends on the calibre of their staff and their corporate culture. The “alpha-male” dominated cultures of the recent past won’t cut it any longer.”*⁶

⁴ 50 Plus Chance und Risiken auf dem Zürcher Arbeitsmarkt, AWA Zürich, September 2016, S. 30

⁵ 50plus, Chancen und Risiken auf dem Zürcher Arbeitsmarkt, Kanton Zürich, Amt für Wirtschaft, September 2016, S. 30

⁶ http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/global/en/2014/dec/OW%20Women%20in%20Financial%20Services_A4_New%20Final%281%29.pdf

Les raisons concernant la stagnation des femmes au niveau des cadres moyens sont complexes et ne sont pas à mettre au compte d'un niveau de formation inférieur. « Dans les Hautes Ecoles, le taux des diplômes obtenus par les femmes est en constante augmentation, et de ce fait, la différence liée à la formation entre hommes et femmes ne cesse de diminuer. La culture existant à l'intérieur des banques est certainement une raison à cela (la faible représentation des femmes parmi les fonction de direction), de même que le manque de postes permettant une certaine souplesse à tous les niveaux. »⁷

Les employés et la société attendent des employeurs un effort réel pour une utilisation systématique du potentiel offert par la main d'œuvre de notre pays. Ceci est la seule façon de faire barrage à des tendances xénophobes qui, au final, nuisent aussi à l'économie.

Décision stratégique

Le problème du manque de spécialistes ne doit pas être résolu par l'engagement d'employés de l'étranger ni par une externalisation vers d'autres pays. Il s'agit de donner la préférence aux collaborateurs qualifiés plus âgés vivant en Suisse ainsi qu'aux femmes. Dans ce but, il faut offrir des formations continues ainsi qu'une certaine flexibilité dans les postes à pourvoir.

5. Protection de la personnalité

Thèse de départ :

La technologie numérique peut être un outil servant à la surveillance des employés. Elle permet une plus grande souplesse dans l'organisation du travail mais peut aussi ouvrir la porte à la tenue de fichiers sur les personnes qui violeraient la protection de la sphère privée des employés.

Le risque d'un contrôle excessif des travailleurs

Les employés produisent de grandes quantités de données de nature personnelle. Il s'agit d'informations sur ce qu'ils font, où, à quel moment et avec qui. Ces données peuvent servir à l'employeur pour satisfaire à ses obligations en matière de protection de la santé (saisie du temps de travail). Les données collectées sont aussi utilisées pour contrôler des employés. « Des grandes banques telles qu'UBS ou CS ne se limitent pas à surveiller les protocoles d'échanges de *chats* ou d'entretiens téléphoniques de leurs employés. Toutes deux, utilisent aussi un logiciel dont les algorithmes s'appliquent aux utilisateurs des ordinateurs pour déterminer s'ils pourraient potentiellement présenter un danger pour l'entreprise »⁸. Il faut que les employés aient la possibilité d'accéder aux données enregistrées sur eux-mêmes, ils doivent aussi pouvoir intervenir quant à la question de l'utilisation, de l'interprétation et d'un éventuel commerce de ces données. N'importe quel employé doit avoir le droit de traiter ses données et de les supprimer lorsqu'il quitte l'entreprise.

Décision stratégique :

La protection de la personnalité comprend aussi la protection des données. Les collaborateurs doivent avoir accès aux données les concernant conservées par la banque et être protégés contre une surveillance permanente.

⁷ Frauen in Führungspositionen, der Fall Schweiz, travail de bachelor de Julia Nentwich, Uni St-Gall, 2009.

⁸ *Schweizer Bank*, novembre 2016, p. 40, entretien avec Antoinette Weibel, titulaire de la chaire de Gestion du personnel à l'Université de St-Gall

6. Risques par rapport à la clientèle et à la réputation d'une banque

Thèse de départ :

Le développement de la digitalisation augmente les risques encourus par les consommateurs et les employés. L'exposition aux piratages informatiques augmente avec l'avancée de la digitalisation. Le renforcement du sens moral chez les acteurs de la finance assorti de formations dans ce sens est le moyen le plus efficace pour réduire ces risques.

La digitalisation amène aussi de nouveaux risques auxquels les banques doivent faire face, cyber-attaques et vols de données. Une étude de Lloyd's chiffre à 400 milliards de dollars les dommages occasionnés sur le plan mondial à l'économie par les cyber-attaques. « Le secteur financier est volontiers pris pour cible par les hackers : il y a trois fois plus de cyber-attaques dirigées contre des instituts financiers que contre d'autres types d'entreprises. »⁹

Le vol de données par le personnel est grandement facilité par la digitalisation. « L'utilisation abusive des données est pour une grande part le fait de collaborateurs soit ayant perdu leur motivation soit foncièrement malhonnêtes, qui à un moment donné se trouvent prêts à commettre un délit. Les cas qui se sont produits dans les banques HSBC, CS et LGT sont la confirmation du fait que les collaborateurs représentent un risque opérationnel important. »¹⁰ La seule protection efficace à cet égard réside dans la loyauté et l'engagement des collaborateurs. Ce qui a toujours été un label de qualité pour les banques suisses. La perte de cet atout pourrait à court comme à long terme s'avérer très coûteux. Quelques banques en ont pris conscience et investissent à nouveau dans une culture de la confiance plutôt que dans une culture des incitations financières et du contrôle.

Les différents programmes de réduction des coûts salariaux ont exercé une pression renforcée sur les collaborateurs, alors que la compensation (salaire fixe et paiement de bonus) reste tout au plus stable. En revanche, les chefs continuent à se verser de hauts salaires, et cela indépendamment de la marche des affaires et de la situation économique. Quand les restructurations et les licenciements qui en résultent sont ressentis comme une injustice et qu'un sentiment de victimisation se développe, la peur et la démotivation trouvent un terrain fertile. Cela peut mener à une aliénation du travail et à l'extrême à des actes relevant de la criminalité. Une nouvelle étude des Hautes écoles de Fribourg et du Valais a examiné la question « comment des risques humains peuvent mener à une perte de la valeur d'entreprise dans le domaine bancaire ». ¹¹

Lors de suppressions d'emplois, les plans sociaux établis ainsi que tout le processus de consultation sont un reflet de ces valeurs. Ceux-ci doivent être axés en premier lieu sur le maintien des places de travail et définir des mesures d'accompagnement basées sur des critères sociaux. Les collaborateurs doivent pouvoir se prononcer sur les plans sociaux.

Décision stratégique :

L'ASEB s'engage pour une culture d'entreprise dans les banques qui repose sur le respect et la confiance et place au premier plan le service à la société. Le partenariat social est un moyen d'ancrer ces valeurs dans la convention collective de travail et dans les plans sociaux.

⁹ Exposé de Mark Branson au Business Club Zürich, au Saffran, Zürich, 10. septembre 2015

¹⁰ Vorsicht Datenklau und Datenmissbrauch, Monika Roth http://www.roth-schwarz-roth.ch/downloads/ICT_2010_04-Monika_Roth.pdf

¹¹

www.researchgate.net/publication/308092398_HOW_HUMAN_RISK_COULD_LEAD_TO_VALUE_DESTRUCTION_IN_SERVICES_AN_EXPLORATORY_STUDY_ABOUT_OCCUPATIONAL_STRESS_IN_THE_SWISS_WEALTH_MANAGEMENT_SECTOR

