



Les scénarios de sortie de crise : incidence sur les métiers bancaires

À partir de l'étude « Skills scenarios for the European financial services sector »
présentée à la réunion de l'Observatoire des métiers de la banque du 15 décembre 2009
par Danielle Kaisergruber - DKRC¹, Paris - et Kurt Vogler-Ludwig - Economix², Munich -.



Danielle Kaisergruber.

Le programme européen « *New sectoral skills for new jobs* »

Les cabinets DKRC et Economix ont conduit une étude prospective sur l'évolution des services financiers à l'échelle des états membres de l'Union Européenne, dans le cadre du programme commandé par la Commission, "New sectoral skills for new jobs". Ce programme portait au total sur dix-neuf secteurs économiques. L'Observatoire des métiers de la banque a été associé à l'étude sur le secteur financier. Il a participé au "Scenarios workshop"

de juin 2008, ainsi qu'au "Final experts workshop" qui a réuni à Bruxelles, en février 2009, une soixantaine de représentants du secteur financier (entreprises, experts, syndicats). DKRC et Economix donnent actuellement suite à cette étude, à la demande de la Commission européenne, en travaillant dans le cadre d'Eurofound³ au projet "Impact of globalization, financial crisis and economical recession: financial services".

Méthodologie de l'étude

L'étude a été menée à partir :

- ▶ de sources statistiques européennes (essentiellement le *Labour Force Survey* (LFS) de l'UE et les données du CEDEFOP),
- ▶ d'analyses faites par des organisations européennes, patronales (EBF, EACB, ESBG, BIPAR, CEA) ou syndicales (Uni Europa Finance),
- ▶ d'un travail en commun avec les Observatoires des métiers

(France et Grande-Bretagne),

- ▶ d'entretiens dans des entreprises et des organismes de formation,
- ▶ de la participation d'experts pour la construction des scénarios.

L'étude a comporté huit étapes : portrait du secteur de 1996 à 2006, analyse des compétences émergentes, les facteurs de chan-

gement, scénarios d'évolution, conséquences des scénarios sur l'emploi et les compétences, choix stratégiques en conséquence, implications pour la formation initiale et professionnelle, recommandations pour les politiques de ressources humaines. On retrouvera l'essentiel de la démarche dans la présentation suivante.

¹ 77 bis, rue Legendre, 75017, Paris. danielle.kaisergruber@wanadoo.fr

² Lindwurmstrasse 9, 80337, München. office@economix.org

³ The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

III Les scénarios de sortie de crise

Les principaux changements du secteur de 1996 à 2006

L'emploi dans le secteur financier au sens large (banques, assurances, entreprises d'investissement...) est resté à peu près stable sur la période (+0,5 %). Dans le même temps les volumes et les résultats augmentaient fortement.

À la fin de la période, le secteur au sens large comptait 5,6 millions de personnes, soit 2,7 % de l'emploi européen, pour environ 10 % du PIB. En 2007, les banques représentaient 65 % de l'emploi du sec-

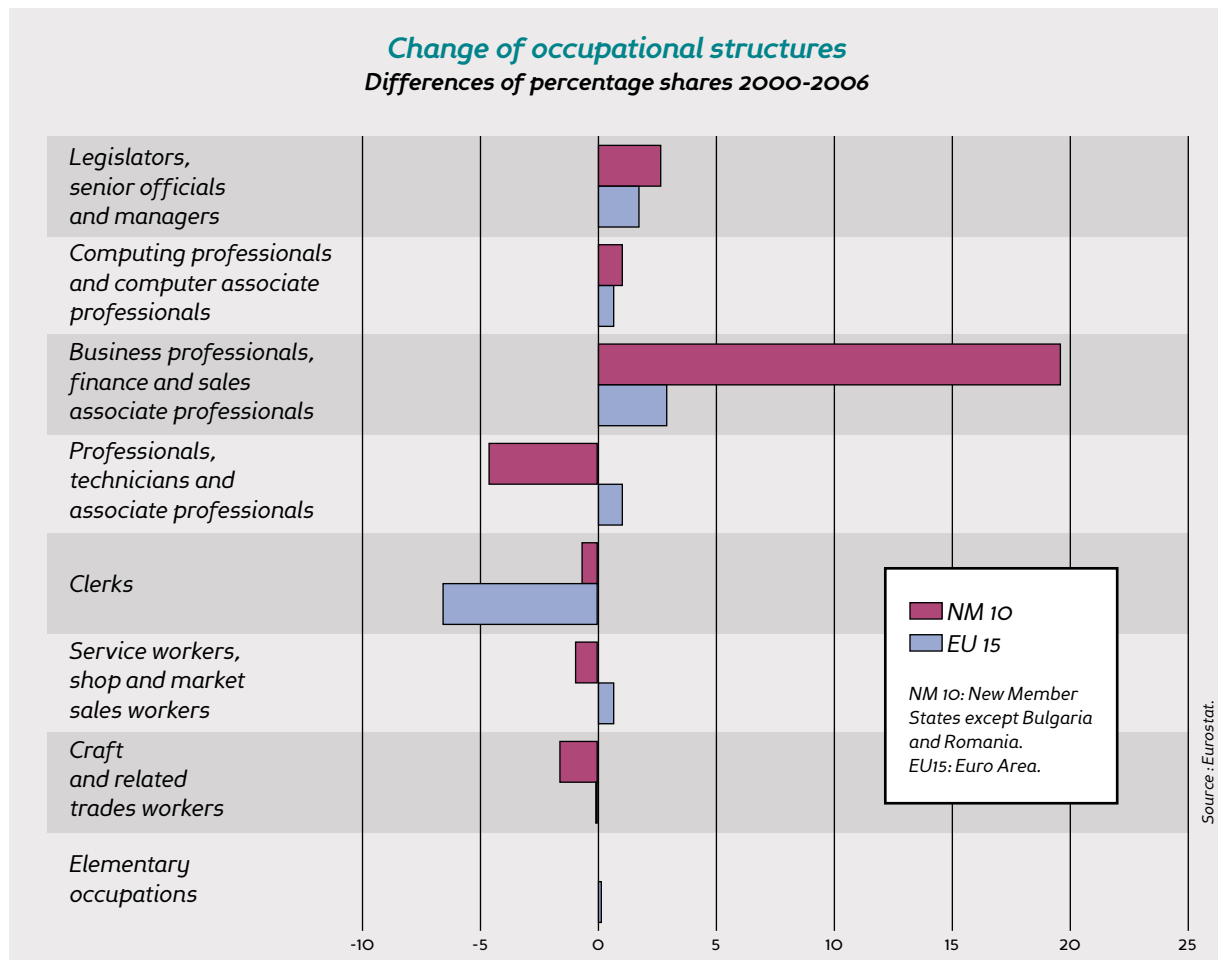
teur. Pour l'essentiel (87,5 %), les salariés du secteur sont en CDI et à temps plein.

Derrière la quasi-stabilité en volume, on observe de notables changements dans la structure de l'emploi:

- ▶ les emplois à faible niveau de qualification ont quasiment disparu;
- ▶ le secteur présente en fin de période une proportion d'emplois « IT » (technologies de l'information) de 4,3 %, plus élevée que

dans l'ensemble des économies (1,9 %);

- ▶ pour chaque groupe professionnel, les exigences en niveau de formation ont sensiblement augmenté;
- ▶ comme l'indique le schéma suivant, les effectifs ont compté de plus en plus de « *business professionals* » (niveau bac+5), de moins en moins de techniciens et de « *clerks* »:





Kurt Vogler-Ludwig et Richard Stephenson, qui assurait la traduction lors de la rencontre annuelle de l'Observatoire en décembre dernier.

Sur la période, un certain nombre de compétences sont devenues « critiques » en raison d'une relative pénurie:

- ▶ les conseillers clientèle polyvalents, à l'écoute des clients, responsables et capables de résister au stress ont fait l'objet d'une demande très forte (notamment au Danemark et en Grande Bretagne) ;
- ▶ les vendeurs multi-canal, réactifs, flexibles, et si possible jeunes ;
- ▶ les fonctions de middle office qui ont été nettement renforcées, surtout en fin de période (contrôle, gestion des risques, comptabilité et contrôle de gestion).

Parallèlement, on a assisté à une diminution forte des emplois de back-office.

Les facteurs à l'œuvre derrière ces changements

On peut retenir trois facteurs majeurs:

- ▶ la globalisation des entreprises et surtout celle des marchés: les services financiers sont devenus étroitement dépendants du mar-

ché financier international;

- ▶ la concentration au sein du secteur: des fusions sont intervenues et des holdings communes ont été créées dans le cadre de restructurations de groupes;

- ▶ enfin, l'évolution des technologies de l'information, qui a connu de nouvelles étapes s'agissant des applications propres au monde bancaire.

La crise financière

C'est dans ce contexte que la crise financière est intervenue.

Elle a entraîné de forts besoins de recapitalisation pour faire face aux pertes et pour augmenter les ratios de solvabilité et de couverture des risques. Ce sont parfois les États qui ont réalisé, ou contribué à cette recapitalisation (quasi-nationalisation de nombreuses banques: RBS, Northern Rock,

Lloyds TBS, HRE, Fortis, Dexia..., intervention du Trésor US au capital de grands établissements américains, fonds publics de refinancement en France, etc.).

Des restructurations sont intervenues, en particulier dans deux pays, l'Allemagne (Landesbanken) et l'Espagne (Caixas) où les réseaux de banques locales de taille moyenne sont encore très disper-

sés. Mais de manière paradoxale, les restructurations ont été moins fortes dans le secteur financier que dans les autres secteurs de l'économie. Toutefois, la question de nouvelles concentrations dans le secteur est ouverte. C'est bien avec de telles restructurations que le Japon (années 80) et la Suède (1991) sont sortis de leur période de crise.

L'impact sur l'emploi dépend des scénarios de sortie de crise

Les diminutions d'emplois les plus manifestes sont survenues dans les activités en première ligne de la crise: le trading, la BFI globalement, les hedges funds. La City de Londres a été particulièrement touchée.

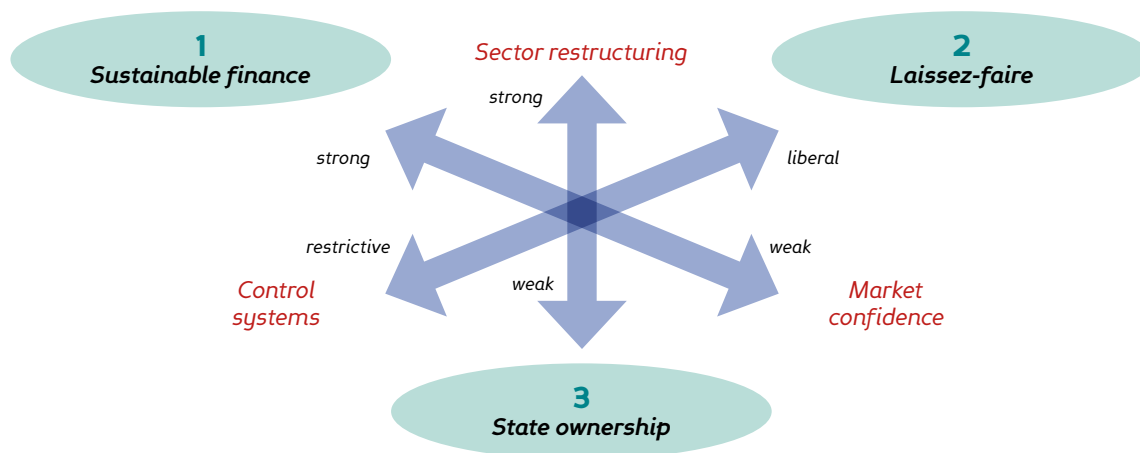
L'impact plus général sur l'emploi financier va finalement dépendre des réponses stratégiques qui seront apportées à la crise et des *business models* adoptés. Ces perspectives ne peuvent être traitées

actuellement que sous forme de scénarios.

Cette étude a retenu des scénarios possibles de sortie de crise à partir de plusieurs catégories de « *drivers* »: évolution des marchés (en fonction, notamment, de l'évolution des nouveaux pays émergents), systèmes de régulation (auto régulation des entreprises, régulations nationales, supervision européenne et inter-

nationale), organisation du secteur (concentrations, réseaux de banques locales au sein d'un système financier pluriel, émergence plus prononcée des banques directes), « *Knowledge base* » (capacités d'innovation à partir des compétences présentes dans le secteur).

Les trois scénarios retenus apparaissent dans la figure suivante:



Source: Economix

Ces scénarios présentent principalement les caractéristiques suivantes:

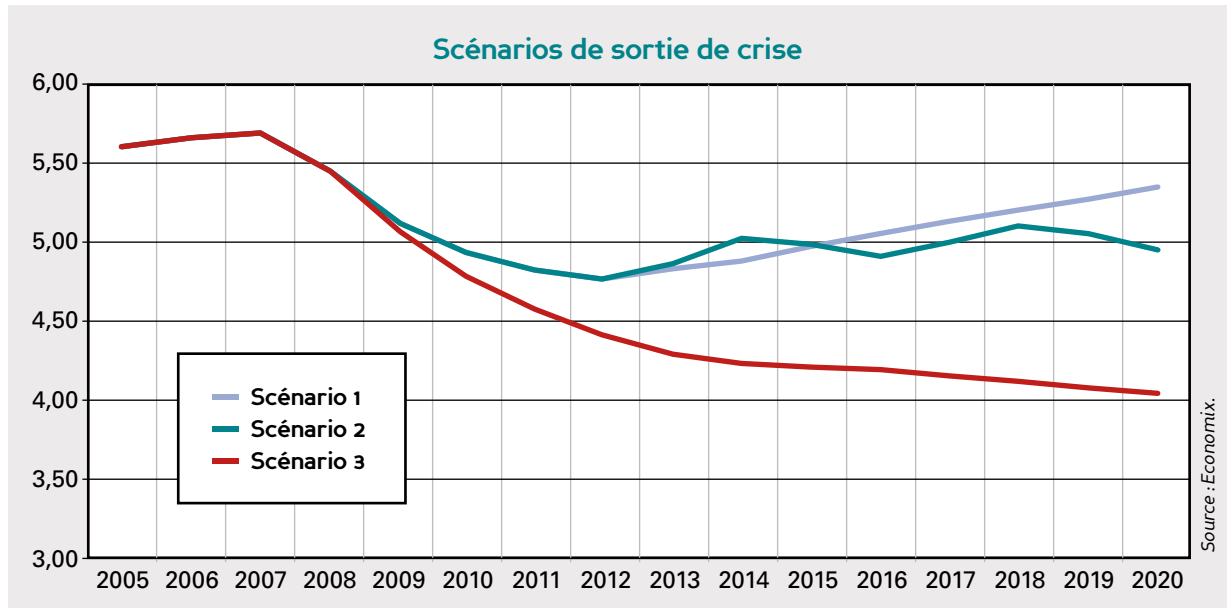
Caractéristiques	Scénario 1: « <i>sustainable finance</i> »	Scénario 2: « <i>laissez faire</i> »	Scénario 3: « <i>state ownership</i> »
<i>Business model</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Orienté client • Conseil financier • Rentabilité moins forte 	<ul style="list-style-type: none"> • Orienté profit • Modèle grande distribution • Low cost et forte rentabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Orienté contrôle • Modèle services administratifs • Rentabilité forte
<i>Self control</i>	Puissant	Puissant	Délégué aux régulateurs
Régulation publique	Négociée	Faible	Forte
Concentration	Faible	Importante	Importante
Produits	Sur-mesure	Standardisés	Standardisés
Emploi	Remonte après la récession	Fluctuations nombreuses après la récession	Réduction permanente
Structure de l'emploi	Haut niveau de qualification et de spécialisation financière	Dominée par des vendeurs niveau moyen	Dominée par les employés de bureau



Le profil d'évolution du niveau général de l'emploi induit par ces différents scénarios comporte une

décroissance de 2009 à 2014. Elle est suivie d'un redressement ultérieur, avec une pente nettement

différenciée selon les scénarios :



Le scénario 3 appelle un commentaire particulier dans la mesure où il peut apparaître comme contradictoire. Il correspond à l'hypothèse d'une prise de contrôle très large des systèmes financiers par les États, soit l'hypothèse a priori

la plus favorable à la protection de l'emploi. Mais cette prise de contrôle ne renvoie pas ici à un choix politique délibéré. Elle répond à une situation économique tellement difficile qu'elle oblige la puissance publique à ce type d'in-

tervention. La chute de l'emploi n'est pas le fruit de la politique suivie une fois les participations étatiques mises en place, elle est le reflet mécanique de la situation très dégradée des établissements.

Depuis la formulation des scénarios...

Les scénarios précédents ont été construits initialement dans la première partie de l'année 2009. Depuis lors, les autorités politiques et financières des pays les plus directement concernés ont mis en œuvre de multiples mesures pour endiguer la crise. Les banques centrales ont agi de concert pour mettre fin à la crise de liquidité. Le G20 s'est réuni à deux reprises, et notamment

à Pittsburgh où il a arrêté une série de mesures prudentielles conjointes. La Commission européenne a réorganisé les instances de régulation, et s'est attachée à la poursuite des processus de Bâle II et de Solvabilité II. Des auto-régulations se sont affirmées, notamment sur la rémunération des professionnels de marché. À la fin 2009, les aspects les plus aigus de la crise sont nettement

moins manifestes, ce que saluent les marchés financiers⁴ rassurés par ailleurs par les perspectives de sortie de la récession économique en 2010. Mais un diagnostic définitif et bien tranché quant à la nature de la sortie de crise semble encore prématuré. Les trois scénarios précédents doivent continuer à être pris en compte à des degrés divers.

⁴ À fin décembre 2009.

III Les scénarios de sortie de crise

Scénarios : de quels emplois aura-t-on besoin ?

La réalité de l'issue de la crise consistera très vraisemblablement en une combinaison des trois scénarios précédents. Aus-

si, en matière de compétences et de métiers, on ne peut que conserver le tableau des trois hypothèses, chacune favorisant

ou au contraire dévalorisant des catégories d'emplois:

Change of occupational shares in total employment 2007-2020; EU27*

Change of % shares of area total: ++ strong increase; + increase; = no change; - decrease; -- strong decrease

Occupation	Scenario 1: « sustainable finance »	Scenario 2: « laissez-faire »	Scenario 3: « state ownership »
Managers	=	=	-
Computing professionals	=	++	+
Business and finance professionals (sales and marketing)	++	+	--
Business and finance professionals (new products)	+	++	--
Business and finance professionals (organisation, controlling)	+	++	++
Clerks	-	--	+
Service and sales workers	+	+	-
Craft and related trades workers	-	-	=
Elementary occupations	=	-	=

* Europe des 27.

