

ORGANISATION INTERNATIONALE DU  
TRAVAIL

Programme d'activités sectorielles

# Incidence de la crise financière sur les travailleurs du secteur de la finance

**Document de réflexion à débattre  
au cours du Forum de dialogue  
mondial sur l'incidence de la crise  
financière sur les travailleurs du  
secteur de la finance**

**Genève, 24-25 février 2009**

**Bureau international du Travail, Genève, 2009**

---

Copyright © Organisation internationale du Travail 2009

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être adressée à Publications (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

ISBN 978-92-2-222179-0 (pdf Web)

Première édition 2009

### ***Données de catalogage du BIT***

*Incidence de la crise financière sur les travailleurs du secteur de la finance :*

Document de réflexion à débattre au cours du Forum de dialogue mondial sur

l'incidence de la crise financière sur les travailleurs du secteur de la finance,

Genève, 24-25 février 2009 / Organisation internationale du Travail,

Programme d'activités sectorielles.- Genève: OIT, 2009

29 p.

ISBN: 9789222221790

Bureau international du Travail et Programme d'activités sectorielles; Forum de dialogue mondial sur l'incidence de la crise financière sur les travailleurs du secteur de la finance (2009, Genève, Suisse).

document de conférence / récession économique / secteur financier / emploi / chômage / salaire / sécurité sociale / dialogue social / pays développés / pays en développement / États-Unis

03.04.3

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications du Bureau international du Travail peuvent être obtenues dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse. Des catalogues et listes des nouvelles publications peuvent être obtenus gratuitement à la même adresse, ou par e-mail: [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org) ou par notre site Web: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

Imprimé par le Bureau international du Travail, Genève, Suisse

---

# Table des matières

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>V</b>
<b>PRÉFACE</b> .....	<b>VI</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
Genèse de la crise.....	1
Définir le secteur des services financiers .....	4
Professions et diplômés .....	8
La mondialisation et la crise financière.....	9
<b>PARTIE A. L'IMPACT DE LA CRISE SUR L'EMPLOI DANS LES SERVICES FINANCIERS</b> .....	<b>11</b>
<b>PARTIE B. MESURES POLITIQUES POSSIBLES FACE À LA CRISE</b> .....	<b>18</b>
<i>1. Adoption d'une stratégie globale face à la crise</i> .....	<b>18</b>
<i>2. Comment aider les salariés du secteur financier à faire face à la crise</i> .....	<b>19</b>
Accès à la protection sociale .....	19
Politiques de mobilisation et services publics efficaces en matière d'emploi.....	20
Utiliser le dialogue social pour aider à gérer les effets de la crise... ..	21
Écarter toutes solutions contre-productives : retraite anticipée et sous-traitance.....	21
<i>3. Politiques en faveur d'un secteur financier plus efficace au service de l'économie réelle</i> .....	<b>22</b>
Réajuster le salaire des cadres, les politiques en matière de dividendes et les objectifs de l'entreprise .....	22
Revoir la gouvernance d'entreprise.....	22
<b>PARTIE C. OBSERVATIONS FINALES</b> .....	<b>24</b>



---

## Remerciements

Ce document de réflexion est le fruit d'une collaboration entre le Service des activités sectorielles, Département du dialogue social, de la législation du travail, de l'administration du travail et des activités sectorielles et l'Institut international d'études sociales. Il a été rédigé sur la base d'informations provenant de sources multiples. Des revues du BIT, différentes études, des bases de statistiques nationales, des articles de presse, et autres publications disponibles ont été largement consultés au cours de sa préparation. Une contribution de l'Institut international d'études sociales a servi de base pour l'élaboration de propositions sur les éventuelles interventions envisageables qui se trouve dans la Partie B du document. Nous aimerions également remercier le Bureau des statistiques de l'emploi des États-Unis pour leurs tableaux, et Reuters pour un tableau concernant les suppressions de postes annoncées par les banques, les compagnies d'assurance et les fonds entre août 2007 et début février 2009. Ce document a été préparé par John Sendanyoye (Service des activités sectorielles, Département du dialogue social, de la législation du travail, de l'administration du travail et des activités sectorielles), et a été révisé par John Myers du même service.

Ce document de réflexion a été préparé sous la responsabilité du Bureau international du Travail.

---

## Préface

Ce document de réflexion a été préparé par le Bureau international du Travail pour servir de base aux discussions lors du Forum de dialogue mondial sur l'incidence de la crise financière sur les travailleurs du secteur de la finance (Genève, 24-25 février 2009), mais n'est rédigé, par la force des choses, que quelques jours avant la tenue du Forum. La Commission des réunions sectorielles et techniques et des questions connexes du Conseil d'administration du BIT a décidé, lors de sa 303<sup>e</sup> session (novembre 2008), qu'un dialogue mondial tripartite de deux jours serait organisé au cours de la semaine du 23-27 février 2009 sur l'incidence de la crise financière sur les travailleurs du secteur de la finance. Il a été proposé que le Forum soit composé de dix participants des employeurs et de dix des travailleurs ; et qu'il soit ouvert aux représentants de tous les gouvernements intéressés. D'autres participants intéressés des employeurs et des travailleurs et des représentants d'organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales pourraient également y prendre part. Les responsables du Conseil d'administration ont par la suite décidé que le Forum serait composé de 14 participants des employeurs et de 14 des travailleurs, choisis après consultations avec les groupes respectifs du Conseil d'administration, et qu'il serait ouvert aux représentants de tous les gouvernements intéressés. L'objectif de la convocation du Forum est de proposer et d'évaluer les moyens de réduire et d'atténuer l'incidence de la crise sur les travailleurs du secteur des services de la finance. Le Forum pourrait adopter des recommandations, qui seraient à la base d'actions ultérieures du BIT et de ses membres.

Ce Forum fait partie du Programme d'activités sectorielles du BIT, tel que défini par le programme et le budget du BIT, dont l'objectif est d'aider les gouvernements, et les organisations d'employeurs et de travailleurs à renforcer leurs capacités de traiter de façon équitable et efficace les problèmes sociaux et de travail de certains secteurs économiques. Le programme offre également la possibilité d'appeler l'attention du BIT sur des questions sociales et économiques spécifiques par secteur. Outre les programmes d'action sectoriels (lancés en 2004), les activités de coopération technique, de conseil et de recherche, le programme de réunions et de forums tripartites contribue également aux objectifs stratégiques du BIT. De telles réunions permettent de rassembler un échantillon de représentants de gouvernements, d'employeurs et de travailleurs de pays qui sont parmi les plus importants ou qui ont un intérêt particulier dans un secteur donné. Conformément aux objectifs stratégiques du BIT, ces réunions visent également à renforcer le tripartisme et à promouvoir le dialogue social international.

---

## Introduction

L'objet du présent document est d'examiner brièvement l'historique, les causes, les caractéristiques et la trajectoire de la crise financière et économique en cours ; de définir le secteur des services financiers, ses catégories professionnelles et leurs exigences en matière de formation, et de faire ressortir les tendances récentes les plus marquantes ; de présenter une première estimation de l'incidence de la crise sur l'emploi dans le secteur de la finance ; et de suggérer d'éventuelles interventions envisageables pour faire face aux effets de la crise sur les travailleurs du secteur de la finance.

## Genèse de la crise

Les problèmes financiers et économiques catastrophiques que nous connaissons aujourd'hui puisent leur source dans un resserrement sévère du crédit, dont les pleins effets ont commencé à se faire sentir en août 2007. Cette contraction s'est depuis métastasée en ce qui est probablement la pire crise financière et économique que le monde ait connu depuis les années 1930.

Cependant, les racines de la crise se retrouvent beaucoup plus loin, dans l'éclatement de la bulle des technologies nouvelles d'il y a une décennie. Lorsque les bourses mondiales ont commencé à sérieusement décliner et que l'économie de la planète a entamé une glissade rapide vers une récession, la Réserve fédérale des États-Unis et d'autres banques centrales ont fortement baissé leurs taux d'intérêts pour limiter la casse. Ces taux d'intérêts qui sont restés à un niveau bas ont alimenté une ruée vers les emprunts hypothécaires, tout en encourageant des millions de propriétaires à refinancer leurs emprunts existants. Une innovation financière – séparant la constitution du dossier de l'hypothèque de la décision d'accorder ou non le prêt – a renforcé la tendance, avec plus d'un demi-million de personnes indépendantes aux États-Unis travaillant comme courtiers en prêts hypothécaires et recevant des commissions pour dénicher de nouveaux acquéreurs de biens immobiliers au nom des prêteurs d'hypothèques, ces commissions étant calculées uniquement sur la base du nombre de clients happés vers le prêteur. La capacité de remboursement de l'emprunt immobilier par le client n'entraînait pas en ligne de compte grâce à une autre innovation.

Traditionnellement, les banques finançaient les emprunts immobiliers en se servant essentiellement des dépôts des clients, ce qui avait pour conséquence de limiter les sommes qu'elles pouvaient prêter. Toutefois, depuis quelques années, l'industrie de la finance avait mis au point de nouveaux modèles d'activité, qui ont gonflé de façon spectaculaire les fonds disponibles pour accroître les emprunts hypothécaires. Les créanciers hypothécaires pouvaient immédiatement vendre à des banques d'affaires les emprunts immobiliers qu'ils accordaient aux débiteurs, et ces banques, à leur tour, regroupaient des milliers de tels emprunts, les soumettaient à des montages sophistiqués, pour les revendre ensuite en tant que titres hypothécaires (en anglais « mortgage-backed securities » ou MBS) ayant valeur de placement à des investisseurs avides de produits d'investissement à haut rendement dans un contexte de faibles taux d'intérêts. Ces titres, dont beaucoup incluaient des crédits immobiliers à risque accordés à des personnes ayant un faible indice de solvabilité se voyaient souvent octroyer la meilleure note (« triple-A ») par les grandes agences de notation, en échange du versement d'honoraires par la société émettrice.

Au fur et à mesure que l'industrie progressait, la qualité des hypothèques a commencé à se détériorer, se dégradant avec le temps lorsque de nombreux propriétaires ont eu à rembourser des dettes trop lourdes. De façon prévisible, les taux de défaut de paiement ont explosé à partir de 2006, sans que cela soit accompagné d'un ralentissement du rythme d'octroi des prêts. Tous les éléments de la chaîne ne pouvaient plus se passer des profits élevés qu'ils tiraient du placement et

---

de la vente de ces titres. Les banques elles-mêmes avaient mis au point des outils d'investissements structurés (« structured investment vehicles » ou SIV) à fort endettement, hors-bilan, afin d'acquérir et de détenir certains de ces titres pour leur propre compte en vue d'en retirer des profits extrêmes. Dès la fin de l'époque des faibles taux d'intérêts, de nombreuses hypothèques à taux variable – qui étaient le soubassement des hypothèques à risque – ont été poussées à la hausse, de plus en plus d'emprunteurs sont devenus incapables d'honorer leurs traites de remboursements, et la crise a produit un effet boule de neige pour se transformer en catastrophe.

En février 2007, une grande banque européenne a émis un premier avertissement d'ampleur, en acceptant des pertes se chiffrant à des dizaines de milliards de dollars à la suite de l'acquisition en 2002 d'un prêteur américain de crédits immobiliers à risque. Quatre mois plus tard, deux fonds spéculatifs (« hedge funds ») appartenant à une importante banque d'investissement/maison de courtage en titres ont déposé leur bilan, à cause de leur implication dans le marché immobilier. En août 2007, une autre grande banque européenne a gelé les retraits dans trois de ses fonds de placement, provoquant un vent de panique, car les gens se sont dit que si une banque sans dépendance visible à l'égard du marché hypothécaire américain pouvait éprouver de telles difficultés, alors n'importe qui pouvait cacher d'immenses pertes.

C'est ainsi que la crise du crédit a commencé pour de bon, la méfiance mutuelle croissant entre les grandes institutions bancaires sur le marché mondial des prêts interbancaires, et les crédits devenant de plus en plus difficiles à obtenir pour n'importe quelle banque. Dès septembre 2007, la liquidité sur le marché interbancaire s'était évaporée au point que des rumeurs circulaient avec insistance selon lesquelles différentes institutions recevaient l'essentiel de leur financement des marchés monétaires de gros. L'une d'elles, Northern Rock, un fournisseur britannique de crédits immobiliers, est devenue la première cible en 150 ans d'une ruée sur une banque au Royaume-Uni, contraignant la Banque d'Angleterre à voler à son secours, pour d'ailleurs ensuite la nationaliser.

Entre-temps, les prix de l'immobilier aux États-Unis poursuivaient leur déclin inexorable, entraînant de lourdes pertes liées à différents produits dérivés des hypothèques détenus par les grandes banques mondiales. La première vague de ces pertes était concentrée dans des montages financiers sophistiqués aux noms aussi exotiques que les titres adossés à des hypothèques sur les logements (« Residential Mortgage Backed Securities » ou RMBS), les obligations adossées à des actifs (« Collateralized Debt Obligations » ou CDO), les instruments d'investissements structurés (« Structured Investment Vehicles » ou SIV), et les obligations adossées à des actifs d'obligations adossées à des actifs (« CDO de CDO »).

Merrill Lynch a été le premier établissement à annoncer une perte importante, de 5,5 milliards de dollars des États-Unis, le 5 octobre 2007, pour se corriger moins de trois semaines plus tard, en précisant que ses pertes s'élevaient désormais à plus de 8 milliards de dollars. Au cours de l'année 2008, la perte cumulée de la valeur de l'immobilier aux États-Unis – sur lequel reposaient tous ces titres adossés aux hypothèques – avoisinerait les 3.300 milliards de dollars. L'immobilier avait atteint son plus haut niveau aux États-Unis en 2006 et, depuis, sa valeur a perdu une somme colossale, près de 6.100 milliards de dollars. Cela veut dire qu'une grande partie des titres émis sur les hypothèques sous-jacentes sont devenus « toxiques » et que, s'ils devaient être commercialisés sur les marchés, les fonds propres des actionnaires d'un bon pan de l'industrie financière américaine seraient effacés, comme le seraient leurs contreparties dans un large ensemble de contrats financiers dans l'industrie mondiale.

### **Encadré 1 : Comprendre le rôle de l'effet de levier (« leverage ») et des taux d'endettement dans la crise**

Un élément important qui a contribué au grand effondrement financier a été le large recours à l'endettement par les établissements financiers pour gonfler leurs profits pendant la période ascendante ; le contraire – l'effet de levier inversé (« deleveraging ») – accentue pareillement l'effet de la déflation. Pour comprendre le processus, prenons un exemple : une banque qui emprunte de l'argent à 2% pour le placer dans un portefeuille de valeurs adossées à des hypothèques (« mortgage-backed security » ou MBS), prenant le portefeuille comme nantissement. La banque utilise alors ces fonds pour gonfler son portefeuille MBS (valeurs adossées à des hypothèques), qui permettent de toucher 5% de taux d'intérêts (ce qui est rendu possible par les hypothèques à risque plus élevé entrant dans les MBS). Le différentiel de 3% entre les deux montants représente « l'écart ». Cent dollars investis par la banque lui rapportent une marge de profit de 3 dollars. Cela pousse la banque à emprunter et investir autant que possible, une stratégie de placement appelée « effet de levier » (« leveraging »). Un tel comportement est considéré comme étant globalement sans risque tant que les marchés sont orientés à la hausse, et était considéré sûr tant que les prix de l'immobilier grimpaient (jusqu'à début 2007), d'autant plus que les portefeuilles de MBS bénéficiaient généralement d'une très bonne cote, et que les défauts de paiements étaient rares. Les banques d'investissement, qui ne sont pas soumises aux mêmes exigences de réserve en capitaux que les banques de dépôt, étaient frénétiquement actives, empruntant et prêtant des sommes dépassant 30 fois leur valeur nette. Cela est à contraster avec les banques de dépôt, qui ne prêtent que rarement plus de 15 fois leur valeur nette. Les géants des prêts immobiliers Fannie Mae et Freddie Mac, établissements cautionnés par le gouvernement des États-Unis, se sont chacun endettés jusqu'à près de 80 fois leur valeur nette respective. Toutefois, même les banques de dépôt pouvaient contourner la restriction réglementaire à l'égard des prêts excessifs en ayant recours aux instruments d'investissements structurés (« SIV ») hors-bilan créés pour la cause.

L'effet de levier rapportait très gros aux institutions bancaires qui le pratiquaient, tant qu'il n'y avait pas de problèmes avec les portefeuilles MBS sous-jacents. Cependant, à partir du début de 2007, ces portefeuilles ont commencé à subir de plus en plus de défauts de paiements et de saisies de biens hypothéqués, et leur valeur s'est brusquement effondrée. Les investisseurs sont devenus soucieux, et ont exigés d'être remboursés, aboutissant à des appels de marge (besoin de vendre ou de liquider immédiatement les portefeuilles MBS à des prix massacrés) pour les payer. À de tels niveaux d'endettement, de nombreuses banques et établissements hypothécaires ont subi d'énormes pertes, ont fait faillite, ou ont été contraints de fusionner avec d'autres institutions pour survivre.

Les banques et les investisseurs ne pouvant plus aisément vendre leurs portefeuilles de valeurs adossées à des hypothèques, ces avoirs sont maintenant considérés comme « toxiques » (c'est-à-dire qu'ils sont devenus « illiquides »), et leurs prix ont été cassés. La capacité des institutions financières à lever des fonds grâce aux MBS a donc pratiquement complètement disparu. La crise s'est maintenant propagée à d'autres types de marchés du crédit, y compris toutes les valeurs mobilières adossées à des actifs, les obligations de société à haut rendement, le marché interbancaire, les effets de commerce, les marchés des effets de créances aux enchères, les fonds spéculatifs et l'économie réelle. Des banques et autres institutions financières de par le monde amortissent partiellement des milliards de dollars de pertes, et les marchés de l'immobilier hors États-Unis baissent, y compris en Irlande, en Espagne et au Royaume-Uni, transformant la crise en phénomène mondial.

De nombreux économistes et autres experts financiers prédisent aujourd'hui que ces pertes croissantes pourraient très facilement déstabiliser les avoirs des institutions financières américaines, et le système bancaire de leur pays.<sup>1</sup> Ils exhortent donc le gouvernement à se débarrasser des banques les plus faibles, à injecter des capitaux dans les banques qui survivent, et à liquider les actifs pourris. Il s'agit là de mesures proches de celles que le gouvernement du Japon a été contraint de prendre de 2001 à 2003 pour se sortir de la décennie de stagnation économique des années 1990. Le gouvernement de la Suède a lui aussi été amené à prendre de telles mesures draconiennes en 1992, et le Gouvernement américain a fait la même chose en 1987-89 pour surmonter la crise de l'épargne et du crédit immobilier de l'époque. Un économiste en vue estime que les pertes totales des prêts des sociétés financières américaines et la chute de la valeur des avoirs qu'elles détiennent vont s'élever à 3.600 milliards de dollars, et que la nationalisation, un plan de recapitalisation, et, en fin de compte, une braderie, pourraient être le seul choix.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Steve Lohr, [http://www.nytimes.com/2009/02/13/business/economy/13insolvent.html?\\_r=1&hp](http://www.nytimes.com/2009/02/13/business/economy/13insolvent.html?_r=1&hp): Ailing Banks May Require More Aid to Keep Solvent.

<sup>2</sup> Nouriel Roubini, professeur d'économie à la Stern School of Business de la New York University, reconnu comme étant un des plus prescient à propos des problèmes actuels de crédit.

---

## Définir le secteur des services financiers

Dans ce document, le secteur des services financiers inclut les catégories suivantes :

- les banques (banques de détail et banques grossistes agissant sur les marchés financiers nationaux, régionaux ou mondiaux) ;
- les assurances (vie, voitures, biens, etc.) et la réassurance ; et
- les intermédiaires d'assurance et de finance (par exemple les fonds spéculatifs, les sociétés d'investissement, les sociétés de gérance de fortune, les agents d'assurances et conseillers financiers, etc.).

Wall Street à New York est le principal centre de la finance mondiale, alors que Londres est le centre financier européen. Les marchés financiers ont connu une croissance explosive pendant ces deux dernières décennies, et les banques et autres sociétés financières sont devenues des acteurs mondiaux. En Europe, par exemple, le total des avoirs et des prêts des banques ont augmenté respectivement de 18% et de 6% au cours des deux années 2006 et 2007, juste avant le début de la crise actuelle. De même, entre 1995 et 2005, les marchés de l'assurance aux États-Unis et en Europe ont doublé de taille ; la croissance correspondante en Asie n'a été que de 8%, essentiellement à cause de la stagnation financière du Japon pendant cette période. Les secteurs chinois et indiens de l'assurance ont aussi commencé à s'accroître de façon importante, alors que les grands groupes financiers australiens devraient augmenter leurs parts du marché de la région.

Le secteur des services financiers des 27 membres de l'Union européenne employait 5,6 millions de personnes en 2006, la banque et l'assurance représentant respectivement 75% et 25%. Cinq pour cent des travailleurs des services financiers sont employés par d'autres intermédiaires financiers. Le secteur représentait 2,7% de l'emploi total dans l'Europe des 27, une part bien moindre qu'aux États-Unis, avec 4,7% du total, soit 4,1 millions de personnes, dont 44% dans la banque, et le reste dans l'assurance et les services associés.

L'expansion de l'emploi dans les services financiers a été lente, la croissance globale pour l'Europe des 27 se situant à seulement 0,5% entre 1996 et 2006. À des fins de comparaison, l'augmentation de l'emploi dans les autres secteurs des services pendant cette période a été de 3%. La raison de cette disparité de croissance s'explique pour l'essentiel par les grandes fusions et acquisitions menant à des regroupements et restructurations dans le secteur des services financiers, les sociétés recherchant des économies d'échelle et de couverture pour augmenter leur productivité et capacité de rivaliser sur les marchés régionaux et mondiaux. Nonobstant le niveau moyen bas en Europe, l'emploi dans les services financiers a augmenté de façon appréciable dans plusieurs pays, y compris au Danemark, en Espagne, en France, en Grèce, en Irlande, au Luxembourg, au Royaume-Uni en Slovaquie et en Suède. À l'inverse, l'emploi a diminué en Allemagne, en Finlande, au Portugal, et est demeuré stable en Autriche, en Belgique et en Italie.

La part des services financiers dans l'ensemble des emplois varie d'un pays à l'autre. Au Royaume-Uni, le secteur jouit d'une grande renommée, avec 4,8% de l'emploi national. Les Pays-Bas viennent ensuite, avec 3,9%, alors que les secteurs financiers en Allemagne et en France ont chacun une part respective de 3,4%. Le Luxembourg est un cas spécial, avec un secteur des services financiers démesuré par rapport à l'emploi national (11,9%). Les emplois des services financiers en Allemagne, en Espagne, en France, en Italie, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni représentent les trois quarts de la main d'œuvre des services financiers dans l'Europe des 27.

Le secteur des services financiers aux États-Unis inclut les banques ; les assurances ; les titres, produits et autres placements. En 2006 le secteur employait environ 8,363 millions de personnes, réparties comme suit : environ 1,825 million dans les banques, 2,3 millions dans les assurances, 0,816 million dans les titres, produits et autres placements, et le reste dans les activités liées à l'immobilier. Sa trajectoire de croissance avant la crise prévoyait que le secteur emploierait 9,57 millions de personnes en 2016, une augmentation de 14,4% par rapport à 2006.

Les travailleurs préposés aux bureaux et au soutien administratif représentent 2 emplois sur 3 dans les banques, les caissiers 3 sur 10. On s'attend à ce que des possibilités d'emploi

continuent d'être disponibles pour les caissiers et autres travailleurs préposés aux bureaux et au soutien administratif, compte tenu du nombre de travailleurs dans cette catégorie, et du renouvellement fréquent du personnel. Les tableaux 1-4 du Bureau des statistiques de l'emploi des États-Unis (*Bureau for Labor Statistics* ou BLS) donnent les chiffres de l'emploi par profession, la part de cette catégorie dans l'ensemble de l'emploi sectoriel, et l'évolution projetée en pourcentage 2006-16 pour les banques, les assurances, les titres, produits et autres placements.

**Tableau 1. Emploi (en milliers) des travailleurs salariés et rémunérés dans le secteur bancaire par profession, 2006, et évolution projetée, 2006-16.**

Profession	Emploi, 2006		Évolution en pourcentage, 2006-16
	Nombre	Pourcentage	
<b>Toutes les professions</b>	1.825	100,0	4,0
<b>Direction, affaires, et professions financières</b>	449	24,6	5,4
<b>Cadres et chefs des opérations</b>	34	1,8	-8,4
<b>Responsables de la commercialisation et des ventes</b>	11	0,6	1,9
<b>Responsables financiers</b>	73	4,0	1,9
<b>Ressources humaines, formation, et spécialistes des relations du travail</b>	15	0,8	5,3
<b>Analystes de la gestion</b>	8	0,5	1,4
<b>Comptables et auditeurs</b>	27	1,5	1,7
<b>Analystes du crédit</b>	15	0,8	-8,3
<b>Analystes financiers</b>	18	1,0	11,4
<b>Conseillers en finance personnelle</b>	24	1,3	22,3
<b>Gestionnaires de crédit</b>	133	7,3	12,1
<b>Administrateurs et apparentés</b>	72	4,0	6,9
<b>Informaticiens</b>	56	3,0	8,8
<b>Métiers de la vente et apparentés</b>	82	4,5	11,8
<b>Vendeurs de titres, produits et services financiers</b>	50	2,7	17,2
<b>Employés des services de bureau et d'appui administratif</b>	1.202	65,9	2,9
<b>Chefs d'équipe des employés des services de bureau et d'appui administratif</b>	111	6,1	-5,2
<b>Préposés aux écritures, à la comptabilité et à l'audit</b>	63	3,5	1,7
<b>Caissiers</b>	546	29,9	12,1
<b>Préposés au courtage</b>	9	0,5	-1,0
<b>Service clients</b>	106	5,8	12,0
<b>Préposés aux nouveaux comptes</b>	73	4,0	-18,4
<b>Réceptionnistes et préposés à l'accueil</b>	9	0,5	1,5
<b>Coursiers et messagers</b>	6	0,3	-8,3
<b>Secrétaires de direction et assistants administratifs</b>	36	2,0	1,9
<b>Secrétaires, sauf juridique, médical, et de direction</b>	15	0,8	-9,6
<b>Opérateurs de saisie</b>	8	0,5	-18,6
<b>Employés de bureau, général</b>	40	2,2	0,2
<b>Opérateurs des machines de bureau, sauf informatique</b>	12	0,6	-14,9

Note : Les colonnes ne correspondent pas forcément au total indiqué, certaines professions à l'emploi négligeable ayant été omises. Source : BLS.

D'après les prévisions d'avant la crise, l'emploi dans le secteur des assurances devait augmenter de 7,4% entre 2006 et 2016, la croissance n'étant limitée que par le dégraissage des sociétés, les nouvelles technologies, et une augmentation du publipostage, de la vente par téléphone et par Internet. Les emplois disponibles viseraient pour l'essentiel à remplacer les travailleurs sur le départ ou à la retraite. La croissance serait également renforcée par les assurances pour les services médicaux et les soins de santé, et l'expansion continue par les assureurs vers d'autres domaines de services financiers, tels que les titres et les sociétés d'investissement.

**Tableau 2. Emploi (en milliers) des travailleurs salariés et rémunérés dans les assurances par profession, 2006, et évolution projetée, 2006-16.**

Profession	Emploi 2006		Évolution en pourcentage 2006-16
	Nombre	%	
Toutes les professions	2.316	100,0	7,4
Direction, affaires, et professions financières	661	28,6	8,3
Cadres et chefs des opérations	41	1,8	-1,9
Responsables de la commercialisation et des ventes	20	0,9	7,2
Responsables de l'informatique et des systèmes d'information	14	0,6	5,9
Gestionnaires financiers	24	1,0	6,6
Agents généraux, examinateurs et vérificateurs d'assurance	218	9,4	10,8
Évaluateur d'assurances, dommages automobiles	12	0,5	12,0
Ressources humaines, formation, spécialistes des relations du travail	28	1,2	10,9
Analystes de gestion	29	1,2	5,4
Comptables et auditeurs	40	1,7	7,8
Analystes financiers	16	0,7	16,9
Assureurs	91	3,9	5,6
Administrateurs et apparentés	258	11,2	8,6
Programmeurs informatiques	21	0,9	-15,1
Ingénieurs en logiciels	28	1,2	24,7
Spécialistes du soutien informatique	19	0,8	6,8
Analystes des systèmes informatiques	33	1,4	15,5
Actuaires	11	0,5	5,4
Analystes en recherche de marchés	12	0,5	6,5
Juristes	12	0,5	5,6
Spécialistes des recherches de titres	23	1,0	-5,5
Métiers de la vente et apparentés	367	15,8	14,4
Chefs d'équipe/responsables des vendeurs hors détail	18	0,8	3,8
Vendeurs de polices d'assurance	313	13,5	15,7
Employés des services de bureau et d'appui administratif	1.009	43,6	4,0
Chefs d'équipe/responsables des employés des services de bureau et d'appui administratif	62	2,7	-6,0
Préposés à la facturation et à l'affichage, et opérateurs machines	18	0,8	-2,5
Préposés aux écritures, à la comptabilité et à l'audit	47	2,0	8,9
Service clients	266	11,5	19,2
Documentalistes	15	0,7	-45,3
Réceptionnistes et préposés à l'accueil	24	1,0	10,0
Secrétaires de direction et assistants administratifs	57	2,4	8,2
Secrétaires, sauf juridique, médical, et de direction	62	2,7	-1,5
Préposés à l'entrée des données	22	0,9	-13,5
Préposés à l'examen des déclarations de sinistre, et au traitement des demandes	222	9,6	-2,6
Préposés au courrier et opérateurs machines, sauf service de la poste	14	0,6	-21,0
Employés de bureau, général	106	4,6	7,8

Source : BLS.

Avant la crise, on s'attendait à ce que le secteur des titres, produits et autres placements entraîne la plus forte augmentation des emplois en 2006-2016, de l'ordre de 46,1%, compte tenu de l'augmentation prévue des investissements dans les titres et produits, et du besoin croissant en

conseils d'investissements. Nonobstant la croissance élevée prévue des emplois, il était projeté que les hauts revenus des bons vendeurs de titres et des banquiers d'investissement créeraient une compétition acharnée pour de tels postes, qui exigent un niveau d'études élevé.

**Tableau 3. Emploi (en milliers) des personnes salariées et rémunérées travaillant dans les titres, produits et autres placements par profession, 2006, et évolution projetée, 2006-2016**

Profession	Emploi 2006		Évolution en pourcentage 2006-2016
	Nombre	Pourcentage	
<b>Toutes les professions</b>	816	100,0	46,1
<b>Direction, affaires, et professions financières</b>	268	32,8	57,9
<b>Cadres et chefs d'opérations</b>	15	1,8	30,2
<b>Responsables de la commercialisation et des ventes</b>	10	1,2	45,6
<b>Responsables de l'informatique et des systèmes d'information</b>	8	1,0	45,5
<b>Responsables financiers</b>	33	4,1	45,6
<b>Responsables de la conformité, sauf agriculture, construction, santé et sécurité, et transport</b>	6	0,7	43,6
<b>Ressources humaines, formation, et spécialistes des relations du travail</b>	6	0,7	49,9
<b>Analystes de la gestion</b>	6	0,8	44,8
<b>Comptables et auditeurs</b>	21	2,6	52,2
<b>Analystes financiers</b>	48	5,9	68,9
<b>Conseillers en finance personnelle</b>	72	8,8	78,8
<b>Administrateurs et apparentés</b>	84	10,3	55,7
<b>Programmeurs informatiques</b>	6	0,8	15,8
<b>Ingénieurs en logiciel</b>	21	2,6	72,4
<b>Spécialistes du soutien informatique</b>	8	1,0	42,8
<b>Analystes des systèmes informatiques</b>	10	1,2	58,4
<b>Administrateurs des réseaux et systèmes informatiques</b>	6	0,8	58,2
<b>Analystes en recherche de marchés</b>	7	0,9	45,1
<b>Juristes</b>	4	0,5	43,8
<b>Ventes et métiers apparentés</b>	184	22,5	35,6
<b>Vendeurs de titres, de produits, et de services financiers</b>	166	20,4	35,2
<b>Employés des services de bureau et d'appui administratif</b>	273	33,4	38,7
<b>Chefs d'équipe/responsables des employés des services de bureau et d'appui administratif</b>	18	2,2	35,1
<b>Préposés aux écritures, à la comptabilité et à l'audit</b>	18	2,2	43,7
<b>Préposés au courtage</b>	55	6,8	25,7
<b>Service clients</b>	34	4,1	68,9
<b>Réceptionnistes et préposés à l'accueil</b>	7	0,8	44,1
<b>Secrétaires exécutifs et assistants administratifs</b>	43	5,3	44,5
<b>Secrétaires, sauf juridique, médical, et de direction</b>	20	2,5	28,0
<b>Employés de bureau, général</b>	44	5,4	44,1

Note : Les colonnes ne correspondent pas forcément au total indiqué, certaines professions à l'emploi négligeable ayant été omises.

Source : BLS.

**Tableau 4. Répartition en pourcentage de l'emploi et des établissements traitant de titres, produits et autres placements, par secteur, 2006**

Secteur	Emploi	Établissements
<b>Total</b>	100,0	100,0
<b>Courtage et intermédiation des contrats</b>	61,0	41,0
<b>Courtage des titres</b>	36,4	25,0
<b>Banques d'investissement et opérations sur les valeurs</b>	21,6	12,2
<b>Courtage des contrats de produits</b>	1,6	2,0
<b>Opérations sur les contrats de produits</b>	1,3	1,7
<b>Échanges de valeurs et de produits</b>	1,1	0,3
<b>Autres activités financières de placement</b>	37,9	58,7
<b>Conseils en placements</b>	14,9	32,1
<b>Gestion de portefeuilles</b>	14,7	15,7
<b>Toutes les autres activités financières de placement</b>	5,4	3,9
<b>Intermédiations diverses</b>	3,0	7,0

Source : BLS

## Professions et diplômés

Le secteur emploie un nombre important de cadres et de responsables pointus, experts en affaires et en finances, des techniciens et des informaticiens. Toutefois, les comparaisons nationales peuvent être difficiles à établir, étant donné que les catégories professionnelles varient en fonction des traditions et des différents systèmes de formation, et des structures. Par exemple, grâce à leur système de formation d'apprentis, les services financiers allemands emploient un grand nombre de commis, alors que les services financiers français emploient un grand nombre de cadres. De façon générale, cependant, on constate que le secteur compte dans tous les pays un pourcentage beaucoup plus élevé de cadres, de personnes de spécialisation moyenne à élevée, et de postes dans l'informatique que la moyenne pour la main d'œuvre dans son ensemble.

En outre, la base des connaissances du secteur des services de la finance s'est améliorée ces dernières années, les nouveaux emplois exigeant des niveaux de compétences plus élevés que dans le passé. De nombreuses nouvelles fonctions et professions exigent une plus grande ouverture vers le client, et des niveaux d'éducation formelle plus avancés. La distinction s'estompe entre les emplois d'administration (dits « back-office ») – qui autrefois n'exigeaient pas beaucoup de contact avec le client – et ceux de direction (dits « front-office »).

On peut s'attendre à de nouveaux changements dans la division traditionnelle des emplois du service de la finance entre différentes fonctions. Le nombre d'emplois administratifs devrait diminuer, et le rapport entre le personnel moyennement spécialisé et le personnel hautement spécialisé devrait évoluer en faveur de ce dernier, reflétant la nécessité pour le personnel de posséder des connaissances étendues en finances et en informatique. On peut s'attendre à ce que les institutions financières renforcent des emplois critiques tels que la comptabilité financière, l'établissement de rapports, la maîtrise de la comptabilité, le contrôle des processus, la gestion des risques et la comptabilité de gestion. Les emplois dans ce domaine exigent beaucoup de

---

compétences informatiques et une connaissance approfondie des processus financiers, une expertise en droit commercial international, et des compétences linguistiques étendues, compte tenu du caractère de plus en plus mondial des opérations de la plupart de ces sociétés. Les emplois commerciaux et de direction exigent des compétences en marketing, en services de vente directe et de conseils au client, une connaissance approfondie des produits financiers, des aptitudes en relations humaines, y compris en communication interpersonnelle, et des compétences informatiques.

Le personnel des centres d'appels est de plus en plus souvent recruté dans le cadre de contrats temporaires, et connaît une très forte rotation. En outre, de plus en plus d'institutions financières sous-traitent les travailleurs dans ce domaine d'activité.

L'informatique est au centre de toutes les opérations des institutions financières, tant pour la gestion des relations avec le client que pour les processus administratifs et opérationnels au quotidien. L'informatique est essentielle pour la recherche et la mise au point de nouveaux produits, la conception et la gestion des bases de données, l'optimisation des réseaux, la commercialisation, les systèmes de sécurité, etc. Des compétences informatiques de pointe et une connaissance intime des processus financiers sont devenues un atout essentiel pour de nombreux emplois dans les services financiers. L'industrie emploie également de nombreux économistes, mathématiciens, actuaires, experts en marketing et en finance, des analystes de recherche par industries, des concepteurs et des analystes en systèmes informatiques. Le secteur aura aussi besoin de cadres gestionnaires, surtout des spécialistes de la finance, dont le rôle est assez semblable à celui des autres cadres dans le reste de l'économie, pour pourvoir des postes au siège, dans les succursales locales et les services d'appui. Les chefs d'agence doivent jouer un rôle commercial et assurer une communication étroite avec le client.

Contrairement à ce que d'aucuns pensent, de nombreux emplois dans les services financiers sont mal rémunérés. La rémunération annuelle moyenne des caissiers de banque en mai 2006 aux États-Unis était d'environ 22.000 dollars, d'après le Bureau des statistiques de l'emploi. Ces emplois, et d'autres fonctions de soutien risquent de faire l'objet de sérieuses réductions par le biais de regroupements sectoriels et de coupes sombres pour faire face à la crise. Les emplois très bien rémunérés concernent principalement les banques d'investissement, les services bancaires des sociétés et des entreprises de négociants opérateurs. Chez Goldman Sachs, par exemple, de janvier à octobre 2008 la dépense moyenne de rémunération, compte tenu des effectifs, a chuté de 38% à 351.000 dollars, contre 555.000 dollars un an auparavant. Pour Morgan Stanley, la rémunération moyenne était de 231.000 dollars, en diminution de 17% pour la même période.<sup>3</sup>

## **La mondialisation et la crise financière**

L'industrie financière était dans le passé très réglementée et compartimentée, même à l'intérieur des pays. À la suite de changements rendus possibles par les progrès de l'informatique et une expansion spectaculaire du commerce découlant d'engagements pris sur l'accès aux marchés et le traitement national des sociétés non nationales dans le cadre de l'Accord général sur le commerce des services (« GATS ») de l'Organisation mondiale du commerce, une part importante et croissante des sociétés financières opère maintenant à l'échelle planétaire. Même celles qui ne fonctionnent qu'au niveau national doivent faire face à la concurrence internationale au quotidien. En fait, les marchés financiers peuvent maintenant être définis comme des ensembles de sous-systèmes interdépendants, dans lesquels un large éventail d'avoirs reposant notamment sur les prêts, les crédits interbancaires, l'immobilier, les taux de change, les actions et produits, est créé dans un pays mais peut faire l'objet de transactions à n'importe quel autre endroit de la planète.

---

<sup>3</sup> [http://news.efinancialcareers.com/Blogs\\_ITEM/newsItemId-15608](http://news.efinancialcareers.com/Blogs_ITEM/newsItemId-15608).

---

Ce commerce a connu une croissance et des profits record ces dernières années. Le Royaume-Uni – et la Cité de Londres en particulier – a largement bénéficié de cette croissance.

La mondialisation du secteur des services financiers signifie toutefois que des décisions prises au siège – lointain – de grandes institutions financières peuvent avoir des répercussions sérieuses sur l'emploi dans leurs succursales éloignées. Les réductions d'emploi au sein de Nomura au Japon, de la Deutsche Bank en Allemagne, d'UBS et du Crédit Suisse en Suisse, vont avoir une incidence sur les travailleurs de leurs succursales américaines et britanniques, et les décisions prises par American Express, Citigroup, Bank of America, Morgan Stanley et le Lloyds TSB Group, RBS, et Barclays du Royaume-Uni, vont avoir un impact sur l'emploi, non seulement dans les pays concernés mais également en Europe, en Asie, en Afrique, en Amérique latine, en Europe de l'Est, etc. Ainsi, il n'est donc plus possible de limiter à un seul pays l'examen de l'incidence de la crise sur l'emploi des travailleurs du secteur financier, étant donné que les conséquences sur l'économie et l'emploi des décisions prises par les gestionnaires dépassent largement les frontières du pays d'attache d'une société.

---

## Partie A. L'impact de la crise sur l'emploi dans les services financiers

Il n'est pas surprenant que le secteur se soit trouvé au cœur même de la crise économique et financière et que, dans le monde entier, les emplois dans les services financiers aient été très fortement touchés, le total des licenciements économiques annoncés entre août 2007 et le 12 février 2009 étant de 325.000. Ces chiffres sont très certainement inférieurs à la réalité car les réductions d'emploi ne sont pas toujours annoncées. De plus, ils ne tiennent probablement pas compte des licenciements des courtiers de prêts hypothécaires, d'autres entrepreneurs indépendants offrant des services de sous-traitance aux organismes financiers, ou encore de la multitude de petites entreprises financières qui, faute de disposer des ressources nécessaires leur permettant de surmonter la crise, ont dû tout simplement fermer leurs portes. Ainsi, les rapports de presse indiquent qu'à la mi-2008, la plupart des banques du Royaume-Uni ont commencé à proposer à leurs clients s'adressant à elles directement leurs taux les plus élevés, limitant ainsi le nombre et le type d'hypothèques mises en vente par l'intermédiaire des courtiers.<sup>4</sup> Au Royaume-Uni, la décision des banques de priver les courtiers de leurs taux les meilleurs a porté un coup sévère à l'industrie de courtage de prêts hypothécaires, qui a ainsi perdu 15 % de ses membres entre le début de la crise des crédits en août 2007 et la mi-2008. Le nombre de conseillers en prêts hypothécaires a chuté pour passer de 30.000 à 26.000 pendant la même période. Selon le « UK Council of Mortgage Lenders », pratiquement les trois-quarts des 15 milliards de livres de prêts hypothécaires étaient vendus auparavant par des courtiers.

Aux États-Unis, où la tendance est similaire, les courtiers se disent inquiets de constater que les banques essaient de les tenir à l'écart, certains des établissements de prêts les plus importants du pays semblant leur faire blocage. Pendant longtemps, les prêts étaient en grande partie proposés par les courtiers, qui offraient traditionnellement une plus grande diversité de prêts grâce à la variété des établissements qu'ils représentaient.

Les banques affirment que leur action est le reflet d'une tendance vers des pratiques économiques plus défensives, mais les courtiers se plaignent qu'ils sont pris pour des boucs émissaires dans la crise des crédits et que ce sont les consommateurs qui en subiront les conséquences. Certains législateurs et les organismes de défense des consommateurs ont critiqué les courtiers qui se sont spécialisés dans les prêts hypothécaires « subprime » (surendettement) - prêts accordés habituellement à des emprunteurs dont le degré de solvabilité est faible. Selon eux, certains courtiers ont poussé des emprunteurs à faire des demandes de prêts bien supérieures à leur capacité de remboursement. A cela, les courtiers répondent avoir été injustement tenus pour responsables des échecs industriels de ces dernières années. Ils font remarquer que ce sont les organismes prêteurs, et non eux, qui donnent leur accord aux demandes de prêt.<sup>5</sup>

Le tableau ci-après fournit une liste des quelque 325 000 suppressions de postes annoncées entre août 2007 et le 12 février 2009 par les banques, les gestionnaires de patrimoines et les compagnies d'assurance situés dans le monde entier.

---

<sup>4</sup> [http://www.timesonline.co.uk/tol/money/property\\_and\\_mortgages/article4004332.ece](http://www.timesonline.co.uk/tol/money/property_and_mortgages/article4004332.ece).

<sup>5</sup> <http://www.nytimes.com/2009/02/01/realestate/01mort.html?ref=todayspaper>.

Tableau 5 : Nombre de suppressions de postes annoncées par les banques, les compagnies d'assurance et les fonds entre août 2007 et début février 2009<sup>6</sup>

Compagnie	Suppressions de postes	Décompte avant août 2007 <sup>7</sup>	Dernier décompte <sup>8</sup>	Remarques
PNC Financial Services	5 800	28 054	59 595 fév. 3	Comprend emplois découlant de fusion avec National City Corp le 31 déc. ; suppressions d'emplois devant se terminer après fusion prévue pour 2011
Bank of America	45 500	195 675	243 075 déc. 31	Comprend 30 000-35 000 emplois à supprimer sur 3 ans suivant achat de Merrill Lynch et 7 500 emplois à supprimer sur 2 ans suivant l'acquisition de Countrywide Financial Corp
Barclays	9 050	127 700	150 000 jan. 15	Comprend 3 000 suppressions emplois après acquisition des activités de Lehman Brothers
Bear Stearns	1 500	ne s'applique pas	ne s'applique pas	Licenciements d'août 2007 à avril 2008, avant rachat par JPMorgan
Citigroup	75 000	361 000	323 000 déc. 31	
Commerzbank	9 000	35 384	42 983 sep. 30	Tous les licenciements annoncés après acquisition de Dresdner Bank
Credit Suisse	7 320	45 600	50 300 sep. 30	
Deutsche Bank	1 380	75 140	81 308 sep. 30	
Fidelity Investments	4 000	non disponible	44 400 nov. 12	
Fidelity National Financial Inc	4 100	non disponible	non disponible	
First American	4 250	38 000	34 000 oct. 30 <sup>9</sup>	Comprend 1 500 suppressions d'emplois après achat de 3 compagnies d'assurance de titres en déc. 2008 Estimation
Goldman Sachs	4 800	29 905	30 067 nov. 28	
HSBC	2 850	312 577	335 000 août 4	
ING	plus de 7 000	119 097	130 000 jan. 27	
JP Morgan	16 900	179 664	224 961 déc. 31	Comprend 7 600 suppressions d'emplois annoncées après achat de Bear Stearns et 9 200 licenciements dans ex-Washington Mutual Inc., achetée par JP Morgan
Lehman Brothers	12 570	ne s'applique pas	ne s'applique pas	Comprend environ 6 000 suppressions de postes qui ont eu lieu avant que la banque ne sombre en sept. et une estimation de 10 500 chômeurs après cette date – environ 8 000 autres salariés ont été transférés chez Nomura et 10 000 chez Barclays
Merrill Lynch	3 300	61 900	ne s'applique pas	Licenciements avant rachat par Bank of America finalisé le 1er janv.
Morgan Stanley	8 680	45 845	46 964 nov. 30	
National City Corp	7 400	32 445	ne s'applique pas	Licenciements avant fusion de National City Corp et de PNC le 31 déc.

<sup>6</sup> <http://www.reuters.com/article/fundsFundsNews/idUSFINJOBS20090212>; source : annonces et communiqués de chaque compagnie, Reuter reports.

<sup>7</sup> Estimation fondée sur les rapports de gains et les déclarations de la direction, mais qui exclut le décompte des entreprises acquises après cette date.

<sup>8</sup> Décompte à la date indiquée entre août 2008 et février 2009.

<sup>9</sup> Estimation.

<i>Compagnie</i>	<i>Suppressions de postes</i>	<i>Décompte avant août 2007</i>	<i>Dernier décompte</i>	<i>Remarques</i>
Nomura	1 480	16 854	26 318 déc. 31	Comprend suppression de 1 000 emplois après acquisition des unités de Lehman Brothers
Santander	2 600	135 922	170 961 déc. 31	
RBS	3 950	135 400	170 000 nov. 14	Comprend des employés de ABN-AMRO, intégrés en oct. 2007
UBS	11 000	81 557	77 783 déc. 31	
UniCredit	9 000	135 880	177 393 sep. 30	Comprend des employés de Ukrotsbank, intégrés en janv. 2009

Près de 130 000 emplois, soit 40% des licenciements susmentionnés ont été annoncés d'octobre 2008 au 12 février 2009, ce qui traduit une accélération rapide des suppressions d'emplois dans les services financiers ces derniers mois. L'économie mondiale tombant encore en récession et les capitaux des organisations financières continuant à baisser, on peut craindre encore une accélération des pertes d'emplois. Ainsi, nous savons par d'autres sources que certains établissements financiers envisagent une autre vague de suppressions d'emplois. Cela étant dit, beaucoup d'entre eux n'ayant pas confirmé ces dires, il n'en a pas été tenu compte dans le tableau ci-dessus. Il n'a pas été tenu compte non plus des entreprises qui ont communiqué de suppressions d'emplois inférieures à 1 millier ; raison de plus pour considérer que les restrictions budgétaires indiquées sont largement inférieures à la réalité en termes de pertes d'emplois.

Des licenciements sont à prévoir aux niveaux des salles des marchés, des marchés intermédiaires et des services administratifs. Elles risquent de toucher tous les secteurs, y compris la gestion, les ventes, les ressources humaines, le personnel de bureau et administratif, les commis et les opérateurs de machines. Même les informaticiens, qui n'ont pas été touchés par les précédentes vagues de licenciements du type de celles qui étaient liées aux fusions-acquisitions, s'attendent aujourd'hui à de sévères réductions d'emplois. Ainsi, les banques d'investissement prévoient des milliers de suppressions d'emploi, les fusions ayant été achevées et les entreprises se préparant à un ralentissement des affaires. Le secteur informatique risque d'être très touché du fait que les entreprises réduisent leurs chiffres d'affaires et que celles qui fusionnent suppriment les postes en surnombre. Si l'on en croit l'un des analystes, pas moins de 50 000 informaticiens travaillant dans le secteur bancaire risquent d'être licenciés d'ici à la fin 2009.<sup>10</sup> Il est prévu que les dépenses dans le secteur informatique des banques d'investissement européennes chutent de 9% en Europe et de 15 % aux États-Unis.

Si l'économie mondiale toute entière subira les retombées de la crise, ce sont surtout les centres financiers comme New York et Londres qui devront en supporter la plus grande partie. Selon les prévisions, les faillites et les regroupements découlant de la crise actuelle devraient entraîner des pertes d'emplois importantes dans le secteur financier de tels centres, puisque même les entreprises qui se portent le mieux procèdent à des licenciements. Le Gouverneur de l'État de New York a laissé entendre que les pertes d'emplois à Wall Street pourraient à elles seules atteindre le chiffre de 45 000, tandis que d'autres estimations fixent ces pertes à 80 000, soit la moitié de la totalité des pertes d'emplois prévues dans le secteur privé de l'État. Les conséquences seront considérables étant donné que les emplois dans les secteurs des finances, des assurances et de l'immobilier de la Ville de New York représentent le tiers des revenus de ses habitants. La ville de New York et son agglomération devraient perdre à elles deux jusqu'à 100 000 emplois dans le secteur des services financiers. D'autres marchés régionaux, tels Boston, qui sont eux aussi très dépendants des services financiers, craignent également de sévères

<sup>10</sup> <http://www.computerweekly.com/Articles/2008/12/05/233751/50000-it-jobs-could-go-in-global-banking-sector.htm>

---

perdes d'emplois.<sup>11</sup> En janvier 2009 seulement, les services financiers américains ont perdu 42 000 emplois.<sup>12</sup> Comme on peut le prévoir étant donné le rôle central que ce sous-secteur peut jouer pour contrebalancer les effets de la crise, l'industrie financière américaine a perdu 17 600 emplois ce dernier trimestre 2008, ce qui représente pratiquement son déclin le plus rapide depuis au moins dix ans. Les statistiques de BLS montrent qu'au cours des dix dernières années, la perte nette des emplois dans le service titres constatée entre septembre et novembre n'a été dépassée qu'une seule fois.<sup>13</sup> Ce service a perdu 18 800 emplois entre novembre 2001 et février 2002, à cause d'une part, de la récession et d'autre part, des événements du 11 septembre 2001. En pourcentage de la main-d'œuvre industrielle, l'emploi dans le service titres diminue à un rythme environ deux fois supérieur à celui de l'ensemble de l'emploi américain et deux fois plus rapide que celui de l'ensemble du secteur financier.

Compte tenu du fait que la crise se répand à tous les autres types de crédits, on peut être quasiment sûr que les emplois diminueront encore plus vite. American Express, par exemple, a annoncé qu'il compte réduire de 7 000 le nombre de ses employés (soit environ 10%) dans le cadre des réductions des coûts dont il attend une économie de 1,8 milliard \$ en 2009. C'est le secteur de l'administration qui sera le plus touché par ces réductions d'emplois et il se pourrait que les cadres encore en poste aient leurs salaires gelés dans l'attente de conditions meilleures.

Londres étant l'un des principaux pivots financiers du monde, les décisions de restructuration prises par les organismes financiers, y compris ceux dont les sièges ne sont pas situés à Londres, ont au Royaume-Uni des répercussions importantes en termes d'emploi. L'impact de l'emploi sur le secteur financier du Royaume-Uni devrait être aussi important qu'aux États-Unis. La décision prise par le Crédit Suisse de réduire ses effectifs de 5 300 personnes (soit 11 % de l'ensemble de ses employés de par le monde) pourrait représenter 650 postes en moins à Londres. Nomura Holdings compte également réduire de 1 000 le nombre de ses effectifs employés à Londres, soit le cinquième de ses effectifs locaux, et ce, trois mois après l'acquisition de la branche européenne de Lehman Brothers. Oxford Analytica, cabinet-conseil en économie, a prévu pour 2008 une réduction s'élevant à 30 000 du nombre d'emplois au sein des organismes financiers établis à Londres, les chiffres pour 2009 devant être au moins d'un tiers supérieurs. Les retombées sur l'ensemble de l'économie londonienne devraient être encore plus significatives, avec une perte de 194 000 emplois et le total des emplois londoniens chutant de 4,71 millions en 2008 à tout juste plus de 4,51 millions en 2010. On s'attend à ce que la crise des crédits due à la restriction économique provoque une réaction en chaîne considérable sur la fiscalité. Comme cela se produit aux États-Unis, la perte d'emplois financiers lucratifs et la réduction considérable des primes devraient avoir des effets en chaîne sur l'emploi dans d'autres secteurs, entraînant pour chaque licenciement dans le secteur financier la perte d'un ou de deux autres emplois.<sup>14</sup> Si l'on tient compte de l'augmentation rapide des faillites tant des entreprises que des personnes, le nombre de sociétés en liquidation augmentant de 51,6 % d'une année à l'autre en Angleterre et au Pays de Galles, on peut craindre que l'industrie financière anglaise et son secteur de l'emploi rencontrent encore des problèmes. L'intégration de HBOS dans le groupe bancaire Lloyds, suite à son rachat par cette compagnie, avec l'appui du gouvernement, menace également environ 30 000 emplois dans cette association, qui appartient désormais à 43 % au gouvernement. Des réductions d'emplois sont à craindre suite à la fermeture de certaines branches, certains centres d'appel ou départements informatiques faisant double emploi. A en

---

<sup>11</sup> [http://www.oxan.com/worldnextweek/2008-11-06/TalkingPointTue\\_Financialcentresfiscalcrunch.aspx](http://www.oxan.com/worldnextweek/2008-11-06/TalkingPointTue_Financialcentresfiscalcrunch.aspx).

<sup>12</sup> <http://www.cepr.net/index.php/data-bytes/jobs-bytes/employment-free-fall-continues,-unemployment-rate-jumps-to-7.6-percent/>.

<sup>13</sup> [http://news.efinancialcareers.com/News\\_ITEM/newsItemId-16416](http://news.efinancialcareers.com/News_ITEM/newsItemId-16416)

<sup>14</sup> Ibid.

---

croire les rapports des médias, Lloyds prévoit une économie de 790 millions £ grâce aux réductions des opérations de réseau des banques fusionnées et une économie de 235 millions grâce à la fusion des activités d'assurance et d'investissement. Les coûts des activités bancaires spécialisées dans les grandes entreprises et dans le secteur international seront réduits de 430 millions £. La perte récente de plus de 11 milliards £ imputable au rachat risque bien d'encourager encore la banque à faire le plus d'économies possible grâce à une rationalisation des opérations.<sup>15</sup>

D'autres villes des États-Unis, du Royaume-Uni et d'autres pays ayant des centres de services financiers importants peuvent s'attendre à des milliers de licenciements avant la fin de la crise. Dexia, le groupe bancaire franco-belge, sauvé grâce à l'aide du Gouvernement belge en septembre 2009, a par exemple annoncé un chiffre élevé de suppressions d'emplois sur l'ensemble de ses opérations mondiales. La société compte supprimer entre 700 et 800 postes, dont environ la moitié au sein de ses activités belges. Son plan de restructuration, annoncé en novembre 2008, prévoit 15 % d'économies sur trois ans. Dexia a toutefois précisé qu'elle veillera à ce que, dans le cadre de ces réductions, l'on évite les licenciements involontaires et elle a promis de consulter le comité européen d'entreprise et les comités d'entreprise des filiales qu'elle détient dans les différents pays européens afin de fixer les modalités de ces plans.

L'Irlande fait partie des pays européens dont le secteur bancaire est le plus touché par la crise. Le gouvernement a nationalisé la « Anglo Irish Bank » et pris des positions stratégiques en termes de participation dans les deux autres principaux organismes prêteurs, à savoir Bank of Ireland et Allied Irish Banks. Ulster Bank, filiale de la Royal Bank of Scotland (RBS) du Royaume-Uni, détenue aujourd'hui à 70 % par le Gouvernement britannique, est en train de fermer sa filiale First Active, reprenant ce secteur d'activité à son propre compte, ce qui permet au groupe de réduire ses coûts en procédant à 750 licenciements, dont 550 dans la République et 200 en Irlande du Nord. Quarante-cinq filiales de First Active seront fermées et les 15 restantes seront transférées au sein de la Ulster Bank. Une prime pour départ volontaire sera offerte au personnel. On considère que des mesures de ce type ne sont que les prémisses d'une évolution qui devrait représenter une réorganisation radicale du système bancaire irlandais ; en dépit de la détérioration des conditions du monde des affaires, les banques ont jusqu'à ce jour évité les suppressions de postes, optant plutôt pour des mesures de gel des recrutements et des salaires, ainsi que pour des suppressions de primes. La Bank of Ireland a, elle aussi, annoncé jusqu'à 6000 réductions de postes parmi les 4000 salariés qu'elle emploie au Royaume-Uni, mais encore aucune parmi son personnel basé en Irlande. Irish Life Permanent, le principal organisme d'État en matière de prêts hypothécaires et de fonds de pension, a offert aux salariés une somme pouvant atteindre 35 000 Euros en contrepartie de leur licenciement. L'activité bancaire irlandaise a terriblement chuté, de sorte qu'une réduction des emplois dans l'ensemble du secteur est à craindre, compte tenu en particulier des risques accrus pour le contribuable liés au plan national de sauvetage des banques. Le secteur d'activités des banques de réseau irlandais emploie 41 000 personnes, l'ensemble des services financiers employant 94 000 personnes.

Le Japon vient de connaître sa chute de production économique la plus forte depuis le choc pétrolier de 1974. Si l'on ajoute à cela le fait que les banques doivent faire face aux coûts de plus en plus élevés que représentent les prêts irrécouvrables et aux lourdes pertes sur les portefeuilles de titres des sociétés clientes, les perspectives sont particulièrement sombres dans ce secteur. Bien que le taux de chômage enregistré dans l'industrie financière japonaise n'ait pas encore atteint celui des États-Unis ou du Royaume-Uni, les secteurs liés à la propriété, de même que les fonds à revenu fixe ont été réduits, car les banques réduisent leur contrôle sur les produits à revenu fixe. Pratiquement tout au long de 2008, les organismes financiers du Japon ont continué à centrer leurs efforts sur l'amélioration du secteur bancaire de réseau, en particulier dans les sous-secteurs de l'assurance, de la gestion des placements et des banques privées. Même lorsque

---

<sup>15</sup> <http://www.bankingtimes.co.uk/03112008-formation-of-lloyds-banking-group-puts-30000-jobs-at-risk/>.

---

les actifs sous gestion déclinaient, la plupart des entreprises cherchaient à maintenir des niveaux suffisants de compétence chez les professionnels des ventes initiales et des services clients. De la même manière, la demande est restée stable en ce qui concerne les contrôleurs financiers et les audits internes ayant une bonne connaissance des marchés financiers, étant donné la priorité que l'on a continué à donner aux questions de réglementation.<sup>16</sup> Pour 2009, les analystes industriels prévoient une poursuite de la demande en personnel qualifié dans le domaine de la gestion et de la conformité des risques ; en contrôle financier et en audit interne ; en fusions-acquisitions ; ainsi qu'une augmentation du nombre des contrats professionnels et des recrutements temporaires, qui permettent de répondre aux contraintes budgétaires et aux restrictions de personnel. En revanche, la priorité étant toujours la réduction des coûts, les opportunités d'emploi dans le domaine des ressources humaines seront rares et l'on assistera à une réduction de la demande en personnel qualifié dans le domaine des produits dérivés et financiers titrisés, en courtiers spécialisés dans le surendettement et en spécialistes des fonds spéculatifs.

Malgré la pression sur le financement des prêts irrécouvrable et leur hausse, les sociétés financières australiennes restent très rentables, alors que leurs concurrents étrangers ne survivent que grâce à l'aide gouvernementale, sont nationalisés ou déposent leur bilan. Cela dit, certaines entreprises australiennes réduisent leur personnel. En septembre 2008, Macquarie a réduit de 1 047 salariés son personnel, qui est ainsi passé à 12 851, suite à deux abattements des coûts représentant un total de 2 milliards \$ et réduisant de moitié sa rentabilité. Babcock & Brown a annoncé qu'elle compte réduire des 2/3 son personnel d'ici à 2010, ce qui équivaut à 850 emplois, de sorte que le nombre total de ses employés ne sera que de 650. Le syndicat australien du secteur financier (Australian Finance Sector Union – FSU) a fait savoir que, parmi les quatre plus grosses sociétés australiennes, les pertes d'emplois pour 2008 s'élevaient à 1 000 pour ANZ, 179 pour la National Australia Bank (NAB) et 450 pour Westpac. Les autres sociétés financières situées en Australie, qui ont annoncé en 2008 des licenciements, sont notamment Insurance Australia Group (600), UBS (50), Merrill Lynch (20) et Goldman Sachs (10). Selon les estimations du FSU, quelque 5 000 suppressions d'emplois ont eu lieu en 2008 dans l'industrie financière. Ce chiffre semble toutefois être sous-estimé car, selon un observateur industriel qui se basait sur les rapports présentés par les entreprises aux analystes et aux médias, il s'approcherait plus de 19 000.<sup>17</sup> Pour 2009, la NAB a déjà annoncé des plans de réduction de postes concernant à nouveau 120 salariés dans MLC, qui est sa branche de gestion de fortunes, ces licenciements touchant essentiellement les employés des services de traitement administratif.<sup>18</sup> Les emplois dans l'immobilier et dans les services de traitement administratif ont bien des chances d'être encore des secteurs à risque tout au long de l'année 2009. Les fusions-acquisitions vont probablement elles aussi continuer à exercer une pression à la baisse sur l'emploi, en particulier dans les services de traitement administratif et de gestion des sièges sociaux. Selon certains analystes, le rachat de St. George par Westpac pourrait entraîner 2 000 licenciements de ce type, même si ce chiffre n'a pas encore été confirmé. Au milieu d'un tel séisme présent dans le monde entier, une fusion de ce type pourrait, dans le cadre d'un rachat, pousser les banques à réduire encore leurs coûts de personnel.

L'on a d'abord cru que l'Afrique serait l'une des rares régions à être pratiquement pas touchée par les remous financiers mondiaux. Les banques de la région centrées sur les marchés nationaux étaient relativement bien régulées et très peu exposées aux dettes toxiques du système financier occidental, dans la mesure où le marché des produits dérivés est presque inexistant et que les marchés secondaires locaux sont très minimes. Le continent africain avait de bonnes chances d'échapper à la récession mondiale imminente grâce à l'essor de l'exportation des produits de base vers la Chine, dont l'appétit en pétrole et en minéraux africains avait augmenté

---

<sup>16</sup> [http://news.efinancialcareers.jp/newsandviews\\_item/newsItemId-16691](http://news.efinancialcareers.jp/newsandviews_item/newsItemId-16691).

<sup>17</sup> <http://www.smh.com.au/news/opinion/bad-signs-as-the-cbd-empties/2008/12/09/1228584832867.html>.

<sup>18</sup> [http://news.efinancialcareers.com.au/newsandviews\\_item/newsItemId-17093](http://news.efinancialcareers.com.au/newsandviews_item/newsItemId-17093).

---

de façon considérable ces dernières années. Pourtant, à mesure que la crise s'intensifiait, il est apparu clairement que les économies africaines allaient subir de sérieux dégâts, ce qui ne manquait pas de freiner les progrès que le continent africain avait faits récemment en termes de réduction de la pauvreté. Bien que l'on ne dispose actuellement d'aucune information quant aux licenciements au sein des services financiers de la région, certains observateurs estiment que les effets de la crise mondiale seront bien présents en Afrique et qu'ils prendront diverses formes. En premier lieu, il pourrait y avoir des retombées dans le système bancaire proprement dit en raison du fait que les capitaux étrangers sont nombreux ; si une banque mère située en dehors de la région souffre, cela peut avoir des répercussions sur sa filiale africaine. Deuxièmement, les flux de capitaux privés risquent de diminuer, y compris les dépôts de fonds de la diaspora africaine, qui, au cours de ces trois dernières années, se sont développés à un rythme bien plus rapide que dans toute autre partie du monde. Le troisième effet est le déclin prévisible des prix des produits de base. Le quatrième effet concerne les déséquilibres macroéconomiques, indépendants de la crise financière, que l'on constate dans certains pays d'Afrique ; les efforts d'équilibrage devront certainement être accélérés en raison de la crise financière. Un autre danger est à craindre. Il s'agit du déclin de l'aide étrangère. En effet, suite à la récession que traversent les pays donateurs, les gouvernements décideront peut-être de réduire leur aide à l'étranger. Tous ces facteurs auront nécessairement des effets sur le secteur des services financiers africains et sur les possibilités d'embauche. Les répercussions sur l'emploi de ce secteur sont toutefois difficiles à prédire.

Aux États-Unis, les femmes ont tendance à être fortement représentées dans les secteurs qui connaissent encore une croissance, comme par exemple la santé et l'enseignement. Toutefois, parce qu'elles sont aussi surreprésentées dans certains emplois comme les réceptionnistes ou les commis dans des secteurs où les emplois ont été très réduits, beaucoup d'entre elles ont dû faire face à des taux de pertes d'emplois supérieurs à la moyenne. Par exemple, dans les services financiers américains, les femmes détenaient environ 59 % des emplois, mais représentaient 76 % (soit 102 000 postes) des 134 000 postes supprimés, ce qui constitue un pourcentage particulièrement élevé. Elles risquent également de subir des pertes d'emplois plus importantes dans le futur car les licenciements vont de pair avec la crise.<sup>19</sup> Le Royaume-Uni ne dispose pas de données par secteur qui permettent de visualiser les conséquences de la crise sur l'emploi des hommes comparé à celui des femmes, mais il existe un désaccord au sein du gouvernement sur la question de savoir si les femmes perdent leur emploi plus rapidement que les hommes. Même si, selon les dernières statistiques du chômage, le nombre de femmes employées à plein temps a chuté de 53 000 au cours du dernier trimestre 2008, alors qu'il était de 36 000 pour les hommes, les autorités notent une augmentation du travail à temps partiel chez les femmes et un taux de licenciement et de chômage plus élevé chez les hommes. Il est donc impossible de tirer des conclusions sur les conséquences de la récession chez les hommes et chez les femmes, ainsi qu'en fonction des professions. Les partenaires sociaux insistent également sur le fait qu'il est difficile de trouver des preuves que le problème est bien présent, car les petites entreprises se fédèrent pour cautionner le gouvernement qui se refuse à prendre des mesures qu'il pourrait juger comme étant prématurées. Le Congrès des Syndicats britanniques (Trades Union Congress) admet lui aussi que l'augmentation de la main-d'œuvre féminine comparée aux précédentes récessions veut dire que plus de femmes qu'auparavant subiront les effets de la récession.

---

<sup>19</sup> <http://www.reuters.com/article/domesticNews/idUSTRE50L12T20090122>.

---

## Partie B. Mesures politiques possibles face à la crise

Comme l'a montré la Partie A, la crise entraîne des pertes d'emploi significatives dans le secteur financier. D'un point de vue politique, trois défis principaux peuvent être identifiés : i) un déclin permanent de l'ensemble des secteurs d'activités et d'emploi, après des années d'expansion ; ii) une stagnation, voire une décélération des revenus ; et iii) la restructuration au sein du secteur financier, dans la mesure où de nombreux organismes financiers, y compris des secteurs entiers de l'industrie, ont disparu à la suite de fusions et d'acquisitions, ont fait faillite ou ont changé de modèles d'exploitation.<sup>20</sup> Plus important encore, la crise a touché le secteur de façon inégale, les emplois de certaines activités étant plus affectés que d'autres. En particulier, l'emploi dans les banques d'investissement a connu une baisse importante, tandis que l'emploi dans les activités bancaires traditionnelles de dépôt et de crédit n'a que légèrement diminué et que celui des fonds et investissements a continué à augmenter. Il est bien possible qu'une nouvelle redistribution du travail parmi les sous-secteurs financiers ait lieu dans un proche avenir.

Deux scénarios différents sont envisagés : le premier dresse un tableau plus positif au sujet de l'emploi dans le secteur pour les deux années à venir, tandis que le second décrit une situation plus inquiétante. Ceci étant dit, ces scénarios prévoient tous deux une baisse importante de l'emploi dans les années à venir. Il est difficile de prévoir combien de temps ces effets destructifs dureront. Une chose est sûre : que ce soit le scénario le plus optimiste ou le plus négatif qui se produise en matière d'emploi dans le secteur dépend étroitement de la rapidité avec laquelle les gouvernements prendront des mesures pour estomper les effets de la crise, ainsi que du type de ces mesures. Les recommandations politiques ci-après sont destinées à préparer le terrain en vue d'une reprise plus rapide dans le secteur et à décrire un scénario positif de croissance de l'emploi.

### 1. Adoption d'une stratégie globale face à la crise

Les perspectives du secteur financier dépendent dans une large mesure de la stratégie politique globale adoptée pour faire face à la crise. La crise financière actuelle a désormais pris une ampleur mondiale et nécessite donc une approche politique à l'échelle du globe. Les plans de sauvetage du secteur financier, bien qu'essentiels, ne sont pas suffisants. L'économie mondiale se trouve face à un cercle vicieux dans lequel une perte de confiance rapide entraîne une baisse de la demande, de la production et de l'emploi, qui à son tour entraîne à nouveau une perte de confiance. Ce qu'il faut, c'est un ensemble de mesures d'encouragement capable de briser ce cercle vicieux et de répondre aux problèmes actuels entraînés par des marchés financiers défectueux, l'épuisement des crédits et des pertes massives d'emplois.<sup>21</sup> Cet ensemble de mesures pourrait être fondé sur les principes généraux ci-après :

---

<sup>20</sup> Le premier secteur à disparaître a été celui des hypothèques autres que bancaires, dont l'entreprise la plus notable était Countrywide, absorbée par la Bank of America début 2008. D'autres secteurs tels que les assurances d'obligations « monoline » ont suivi. Cela dit, l'événement le plus frappant à ce jour est la disparition des banques d'investissement de Wall Street, avec la faillite de Lehman Brothers et Bear Stearns et Merrill qui ont été obligées de fusionner, les banques ayant survécu – à savoir Goldman Sachs et Morgan Stanley – ayant dû se convertir en banques commerciales afin de pouvoir bénéficier de la protection gouvernementale. Et il ne s'agit là que des premières mesures de restructuration du secteur financier. (Quiggin 2008).

<sup>21</sup> Institut international d'études sociales (2008a).

---

Un objectif politique immédiat doit être établi pour stabiliser le secteur financier et restaurer la confiance dans les marchés financiers. De plus, un ensemble de mesures d'encouragement macroéconomiques s'impose pour donner de l'élan à la demande en général, favorisant ainsi l'économie et la création d'emplois.

Pour réduire les effets négatifs de la crise sur les revenus disponibles et l'inégalité des revenus, les systèmes de prestations sociales doivent être renforcés et les droits des travailleurs protégés. L'expérience montre que le dialogue social, qui s'inscrit dans le cadre de l'Agenda pour le travail décent, peut servir à mettre au point un ensemble de mesures efficaces.

Enfin, il convient de réduire l'impact massif que la crise a sur le secteur financier en optant pour des politiques sociales qui réduisent les effets négatifs sur l'emploi et les revenus disponibles et aident ceux qui ont perdu leur emploi dans le secteur à réintégrer rapidement le marché du travail.

Ces mesures sont indispensables pour stabiliser l'économie et aider ainsi à améliorer les perspectives du secteur financier. De plus, des mesures spécifiques s'imposent qui visent à stabiliser les perspectives de création d'emplois et à conserver l'emploi, car le secteur traverse une période de restructuration importante. La section ci-après décrit de façon plus détaillée les politiques de lutte contre les conséquences économiques et sociales de la crise dans le secteur financier.

## **2. Comment aider les salariés du secteur financier à faire face à la crise**

Beaucoup s'accordent à reconnaître que la crise est en partie due à diverses pratiques et divers instruments utilisés ces dernières années, ainsi qu'à des prises de risques irresponsables dans le secteur financier. Pourtant, la plupart des employés du secteur ne sont pas responsables de la crise et ont besoin d'aide pour trouver à nouveau du travail, adapter leurs compétences et parfois se lancer dans une nouvelle carrière.

C'est pourquoi il est important d'adopter des mesures qui : i) donnent droit à des allocations-chômage et à une protection sociale qui soient à la fois suffisantes et bien conçues ; ii) favorisent la recherche d'un emploi et le placement dans de nouveaux emplois, ce qui pourrait nécessiter parfois l'adoption de mesures de développement de nouvelles compétences – mesures qui sont d'autant plus importantes que, comme indiqué précédemment, le secteur va certainement encore se réduire, entraînant une réduction permanente de l'emploi ; nombreux sont ceux qui auront perdu leur emploi et qui devront donc chercher un emploi dans d'autres secteurs ; iii) renforcent le dialogue social au sein des établissements financiers afin d'atténuer les effets sociaux négatifs de la crise et ouvrir la voie à un secteur plus sain ; et iv) garantissent que les engagements contractuels pris envers les travailleurs sont honorés, en particulier dans le cas des entreprises financières qui sont obligées de quitter le marché (les employés risquent de devoir intenter une action en justice afin de protéger leurs droits au travail). En outre, comme nous le verrons plus tard, les offres d'indemnités prévues pour le personnel de direction et les commerciaux devront être modifiées de façon à limiter les primes pour prise de risques excessives.

### **Accès à la protection sociale**

Il convient d'élaborer des politiques qui permettent aux travailleurs du secteur financier licenciés pendant la crise d'être correctement protégés face aux pertes importantes de revenus. En particulier, les employés situés au bas de l'échelle ont peu de chance de toucher des indemnités de licenciement élevées et devront donc dépendre d'allocations-chômage. Dans certains pays, des politiques sont actuellement mises en place pour prolonger la durée maximale de l'allocation-chômage. A mesure que la crise s'étend, il est de plus en plus demandé aux décideurs de garantir

---

aux employés du secteur financier la poursuite d'une protection appropriée et d'une assistance dans le cadre de leur recherche d'un nouvel emploi.

Même les employés bénéficiant de garanties contractuelles dans le cadre de leurs indemnités de licenciement – qui sont souvent des spécialistes très qualifiés – ne sont pas à l'abri dans la mesure où la crise peut faire tomber des organismes financiers tout entiers.

De plus, les gouvernements devraient veiller à ce que les employés du secteur financier continuent à bénéficier des services sociaux tels que les services de santé. Actuellement, dans des pays comme les États-Unis, l'assurance-santé est étroitement liée à l'emploi, si bien qu'il y a de forts risques que les employés perdent leur droit à une couverture sociale appropriée en même temps qu'ils perdent leur emploi. Au Japon également, le nombre de plus en plus grand de travailleurs temporaires ou à temps partiel se trouvant depuis peu au chômage ne peuvent compter sur les allocations-chômage de la part de l'entreprise qui les employait et les signes d'une pauvreté extrême sont de plus en plus présents. Les allocations-chômage, la protection sociale et la protection de l'emploi sont inscrites dans les conventions de l'OIT que bon nombre d'États Membres ont ratifiées. Il est particulièrement important que ces conventions soient appliquées dans le contexte actuel. Ceci permettra de renforcer les stabilisateurs automatiques, favorisant ainsi la reprise économique.

## **Politiques de mobilisation et services publics efficaces en matière d'emploi**

Des politiques de mobilisation pourraient jouer un rôle fondamental pour favoriser les perspectives de réembauche des travailleurs du secteur financier qui ont perdu leur emploi. Les principaux éléments de ces programmes comprennent des services de l'emploi (tels qu'un soutien dans la recherche d'un emploi qui convienne, dans l'orientation de carrière et dans la recherche d'un emploi ; gestion appropriée des allocations-chômage ; et orientation des demandeurs d'emploi vers des programmes de réinsertion après une période de recherche d'emploi ayant échoué). Dans certains cas, des programmes d'emploi tels qu'une création directe d'emplois ou des emplois subventionnés peuvent eux aussi s'avérer utiles – en particulier pour éviter que les demandeurs d'emploi perdent leur motivation. Ces programmes, sous réserve qu'ils soient bien conçus, peuvent être très bénéfiques, car ils aident à atténuer les chocs économiques sans mettre en danger la croissance lorsque l'économie reprend. Par exemple, des politiques sociales universelles du type de celles auxquelles les pays nordiques ont recours (par ex. le Danemark ou la Suède) ont favorisé le développement économique en maintenant un niveau élevé de l'emploi et une forte participation de la main-d'œuvre tout en permettant d'obtenir des résultats sociaux favorables (voir « World of Work Report 2008 »<sup>22</sup>, Chapitre 6).

Il serait très souhaitable de concevoir des programmes de formation ciblés spécifiquement sur les travailleurs du secteur financier qui se trouvent depuis longtemps au chômage. Comme il a été dit plus haut, bon nombre de ces chômeurs devront trouver un emploi dans un secteur autre que le secteur financier, donc acquérir de nouvelles compétences.

La question de savoir si le soutien gouvernemental au secteur financier doit avoir lieu sous réserve d'une garantie d'emploi est une question difficile à trancher, à laquelle il convient de répondre en tenant compte des institutions et des pratiques nationales. Toutefois, le soutien apporté à certains des emplois existants, au moins pour un laps de temps donné, peut être une politique efficace. Il va sans dire qu'une telle politique doit être coordonnée avec l'approche adoptée pour d'autres secteurs – dans lesquels de nombreuses victimes innocentes de la crise perdent là aussi leur emploi.

---

<sup>22</sup> Institut international d'études sociales (2008b)

---

## **Utiliser le dialogue social pour aider à gérer les effets de la crise...**

Le dialogue social, qui est essentiel pour trouver un équilibre entre les intérêts de chacun, est particulièrement important dans le contexte de la crise.<sup>23</sup> Les travailleurs du secteur financier sont peut-être prêts à admettre le caractère inévitable de la réduction des effectifs et de la restructuration, voire même des licenciements. Mais ils attendent également de la direction qu'elle informe et consulte le personnel ou leurs représentants avant de prendre des décisions drastiques. De surcroît, le dialogue social peut aider à concevoir des programmes de formation et autres capables de soutenir ceux qui perdent leur emploi et de faciliter dans un stade ultérieur la relance du secteur.

Les Conclusions de la Réunion tripartite sur l'incidence sur l'emploi des fusions et des acquisitions dans le secteur des services bancaires et financiers de février 2001 restent valables dans le cadre de la crise actuelle. Elles spécifiaient entre autres qu'en cas d'une rationalisation du personnel, il convient d'étudier en premier lieu toutes les mesures possibles pour éviter les licenciements, telles que les transferts internationaux, la limitation des heures supplémentaires et la réduction des heures de travail habituelles.

## **Écarter toutes solutions contre-productives : retraite anticipée et sous-traitance...**

En période de crise, lorsque les licenciements deviennent l'option choisie pour contenir les coûts des entreprises afin de leur permettre de se maintenir sur le marché, il existe plusieurs alternatives au licenciement (retraite anticipée, sous-traitance, personnel et méthodes de travail flexibles, etc.), ces dernières ayant des conséquences plus ou moins défavorables pour la performance à long terme du marché du travail. En particulier, les programmes de retraite anticipée, très répandus par le passé, se sont avérés nuisibles à la fois pour la viabilité fiscale et pour les perspectives d'emploi des employés les plus âgés. Les faits semblent montrer que, dans ce domaine, il convient d'opter de préférence pour des politiques et des mesures de retraite progressive qui offrent aux travailleurs la possibilité de s'orienter vers une nouvelle carrière. Ainsi, les employés peuvent rester en contact avec le marché du travail. Bien sûr, les gouvernements auront peut-être besoin de garantir que ces mesures ne mettent pas en cause la capacité de ces employés à trouver un emploi plus stable.

Pendant la crise asiatique de Thaïlande, par exemple, la KTB Securities Company a, dans un premier temps, conservé tout son personnel, y compris le personnel provenant des banques dont elle avait fait l'acquisition. Elle a ensuite restructuré ses différentes activités, en introduisant des mesures d'encouragement à la retraite anticipée qui ont entraîné le départ de 2 372 employés aux frais du contribuable, ce qui a eu des répercussions défavorables à long terme sur le marché du travail. L'Espagne offre un autre exemple des dangers de la retraite anticipée forcée. Si l'on en croit le syndicat du secteur financier, les emplois du secteur bancaire ont chuté de 180 000 à 129 000 entre 1980 et décembre 1999, en raison surtout des retraites anticipées liées aux fusions, que l'on faisait parfois vaguement passer pour des départs volontaires. Dans de telles circonstances, il est recommandé de mettre en place des mesures politiques qui garantissent que les banques et les établissements financiers prennent à leur charge la totalité des coûts de leurs activités de restructuration et qu'ils ne soient pas autorisés à accroître la charge des contribuables. Il convient d'éviter en particulier toutes mesures ayant des répercussions à long terme sur le fonctionnement proprement dit du marché du travail – telles que la retraite anticipée forcée.

---

<sup>23</sup> BIT (2001).

---

### **3. Politiques en faveur d'un secteur financier plus efficace au service de l'économie réelle**

Les employés qui continuent à travailler dans le secteur des services financiers sont eux aussi confrontés à des défis. Outre les efforts importants de restructuration, les banques et établissements financiers existants doivent centrer leurs efforts sur leur activité principale. Ceci supposera des mesures d'incitation afin de s'orienter vers des activités moins risquées et d'éviter les prises de risques excessifs. Pour ce faire, il faut modifier la gouvernance d'entreprise du secteur bancaire, en veillant à avoir un œil nouveau sur les salaires et avantages complémentaires du personnel de direction et commercial. En particulier, on pourrait faire en sorte que l'augmentation des indemnités et des gains de ces employés reflètent mieux leur capacité à remplir le rôle des entreprises qui les emploient en termes de crédits.

#### **Réajuster le salaire des cadres, les politiques en matière de dividendes et les objectifs de l'entreprise**

Le fait de récompenser la prise de risques plutôt qu'une croissance économique durable en termes économiques est considéré comme un des facteurs qui expliquent la crise financière. En effet, le système de primes dont bénéficient les cadres et les directeurs de banque doit être adapté de façon à empêcher une prise de risques excessive. Le modèle de rémunération actuel à une mauvaise répartition des risques et met la responsabilité sur ceux qui sont le moins à même de spéculer sur des montants importants.

En définissant de façon appropriée les indemnités des cadres, les experts recommandent que le montant de la rémunération dépende des performances élevées de l'employé, qui se mesurent par un équilibre entre la prise de risque et sa gestion. Dans le cadre de cette approche, les primes individuelles doivent être réajustées en fonction de la performance à long terme de l'entreprise. A ce sujet, certains ont défendu la thèse selon laquelle ce réajustement des primes nécessite de supprimer la valeur des actions comme critère de réussite des systèmes d'indemnités des directeurs. Ils soutiennent que les établissements financiers, du fait même qu'il s'agit d'entreprises, sont obligés légalement de maximiser les bénéfices de leurs actionnaires et que c'est au gouvernement de prévoir la réglementation dans laquelle ils doivent fonctionner. Cette obligation ne saurait faire l'objet d'un désaccord. Cependant, comme il apparaît aujourd'hui clairement, une prise de risques excessive n'entraîne pas nécessairement une maximisation des bénéfices ; elle risque plutôt d'entraîner une destruction totale de la valeur des actions. En tout état de cause, certains pays, tels que le Royaume-Uni, tendent à exiger que les apports de capitaux gouvernementaux s'accompagnent de restrictions sur les salaires des cadres et les politiques des dividendes. Ceci pourrait être utilisé comme une éventuelle méthode de réforme applicable à d'autres pays. Une autre recommandation de politique<sup>24</sup> vise à faire passer les salaires des cadres d'un paiement à court terme en espèces vers des paiements à plus long terme. En faisant en sorte que le règlement d'une partie des primes annuelles soit effectué en fonction des objectifs de performance, on peut ainsi adapter ces dernières aux résultats favorables ou non, lorsqu'il est clairement défini que ceux-ci sont directement liés aux mesures prises par tel ou tel cadre.

#### **Revoir la gouvernance d'entreprise**

La coordination des actionnaires des établissements financiers peut être améliorée afin d'assurer une meilleure coordination et une meilleure application des normes internationales de gouvernance d'entreprise. Les systèmes de rémunération et de primes sont censés ajuster les intérêts des dirigeants d'entreprises sur l'intérêt à long terme de

---

<sup>24</sup> Ben W. Heineman Jr. (2009).

---

l'entreprise et des actionnaires. Les progrès accomplis dans les mécanismes régissant la gouvernance d'entreprise ont conduit à une plus grande utilisation des systèmes de salaires fondés sur la performance des cadres et des directeurs, mais les études empiriques menées montrent que ces systèmes ont peu, sinon pas d'effets sur la performance des établissements financiers. En outre, des variations importantes existent, certains pays ayant des exemples dans lesquels il n'y a pratiquement pas de lien entre les salaires fondés sur la performance et les bénéfices des sociétés. Il semblerait au contraire que les directeurs se trouvent dans une position de négociation dominante par rapport aux propriétaires, en partie en raison des faiblesses institutionnelles. Les distorsions au sein de telles structures sont dangereuses car elles peuvent entraîner à court terme des prises de risques supplémentaires, ce qui constitue une préoccupation majeure pour l'industrie financière. Certains milieux d'affaires ont prôné la représentation des employés dans la gouvernance d'entreprise, dans le but de favoriser le réajustement des intérêts des différents actionnaires. En renforçant le rôle du conseil d'administration de l'entreprise et en autorisant la participation d'autres actionnaires, on peut contrebalancer le pouvoir de direction et limiter peut-être ainsi des prises de risques excessives. Cette mesure est particulièrement appropriée dans le secteur financier, étant donné les problèmes susmentionnés liés aux primes excessives accordées aux cadres.

---

## Partie C. Observations finales

Le secteur financier, qui traverse actuellement une phase de restructuration à la fois profonde et exhaustive, est affecté de façon inégale par la crise, ce qui pourrait provoquer des mouvements de personnel à l'intérieur des sous-secteurs financiers. Cet état de fait ne peut que favoriser des changements structurels semblables à ceux qui se sont produits jusqu'alors.

La restructuration du secteur financier ne peut se faire sans qu'il y ait des impacts importants à la fois sur l'emploi et sur les revenus des employés actuels du secteur. En fait, ce dernier souffre déjà, après des années d'expansion, d'un déclin constant de l'ensemble de son activité, entraînant des pertes importantes d'emplois. En outre, les faits semblent révéler une stagnation, voire une régression, de la croissance des revenus.

Les mesures visant à aider les travailleurs à faire face à la crise dans le secteur répondent à des objectifs socio-économiques. Il s'agit notamment d'allocations-chômage et d'une protection sociale qui soient à la fois suffisantes et bien conçues, de politiques de mobilisation et de services publics de l'emploi qui soient efficaces. De telles mesures ne se limiteraient pas à apporter un soutien aux revenus des travailleurs touchés par la crise ; elles favoriseraient également la transition vers d'autres emplois et réduiraient les risques que représentent un chômage de longue durée et un marché calme. Sans aucun doute, il convient également de lancer des programmes de recyclage prévus spécifiquement pour les travailleurs du secteur financier, étant donné les compressions de personnel qui se produiront certainement dans ce secteur.

Le présent document envisage également des mesures destinées à encourager une évolution vers un secteur financier plus efficace qui soit axé sur les besoins de l'économie réelle. Une des options proposées consiste à mettre au point des mesures d'incitation visant à encourager le secteur à s'orienter vers des activités moins risquées grâce à une meilleure structure de la gouvernance d'entreprise. Il pourrait s'agir notamment d'une rationalisation des salaires des cadres et des politiques se rapportant aux dividendes.

Le dialogue social entre les employeurs et les syndicats du secteur peut favoriser grandement l'adoption de mesures efficaces. Il est aussi indispensable pour garantir que les mesures propres à ce secteur soient élaborées de façon appropriée.