



Enquête auprès des employeurs du secteur bancaire

Genève et Vaud

Janvier 2005

Auteurs du rapport

Carmen Drexler et Philippe Egli

Equipe de projet

Marielle Miano; Myriam Talaboulma-Avvanzino

Coordination

Pierre Gfeller, Alexandre Meyer

Résumé

La réalité décrite par nos interlocuteurs indique qu'un mouvement de rationalisation et de maîtrise des coûts a été engagé. Les quelques hausses de l'emploi bancaire ne devraient être que périodiques et la tendance de fond s'oriente plutôt vers la réduction des effectifs, ce qui confirmerait les constats mis en évidence par l'étude AMOSA¹.

Voici quelques-uns des principaux constats de la présente enquête.

Constats principaux

Depuis 2001 : La rationalisation

Une majorité d'établissements bancaires genevois interrogés ont entamé un processus de rationalisation et de réduction des coûts depuis l'automne 2001 : La concentration par fusion ou par acquisition a touché presque toutes les banques visitées. Il semblerait que ce processus risque de se poursuivre dans les activités de « *Private Banking* ». En outre, les banques à Genève externalisent certaines activités non directement bancaires et elles automatisent de plus en plus les activités à « faible valeur ajoutée ».

Les éléments prépondérants actuels :

Les établissements interrogés cherchent aujourd'hui à augmenter leur masse sous gestion tout en réduisant leurs coûts. En outre, les différentes contraintes réglementaires (Loi sur le blanchiment d'argent, Bâle II etc.) sont des éléments qui pèsent sur leurs marges. Ces derniers prennent des mesures en interne pour implémenter ces différentes lois ou conventions. Les professions de « Compliance Officer » ou « Risk manager » illustrent cette évolution. Enfin, au moment de nos entretiens, un tiers des banques interrogées, principalement celles spécialisées dans la gestion de fortune, nous ont annoncé une augmentation de leurs effectifs. Au contraire, les banques universelles nous ont annoncé une stabilisation voire une diminution de leurs effectifs.

Le « Private Banking » :

Genève est un véritable pôle de compétence international en matière de gestion de fortune privée. Ce segment de clientèle est annoncé comme étant en croissance mais selon un rythme moins soutenu que durant les années 1996 - 2001. De plus, la concurrence internationale, les amnisties fiscales et les exigences toujours plus élevées de la clientèle fortunée sont autant d'éléments qui poussent les banques à mettre l'accent sur le développement de nouveaux produits (Family Office, Global Custody etc.) mais aussi de consolider leur secteur commercial. Les qualifications requises pour ces professions commerciales évoluent en parallèle.

¹ Meins Erika (2003)

Activités et métiers bancaires

Les compressions de postes :

Les principales activités touchées par les licenciements semblent être des activités à faible valeur ajoutée comme les activités de *Back Office* et principalement dans le service du trafic des paiements, de la bourse et de la facturation.

Les activités en déclin :

Le déclin de certaines activités semble dû en partie à l'automatisation ou à l'externalisation des tâches non directement bancaires. Les principales activités touchées par l'automatisation sont les activités de *Back Office*, probablement à cause de leur « faible valeur ajoutée », lesquelles sont remplacées par des solutions informatiques. Ces métiers demandent plus de qualifications et de compétences mais moins de personnel.

Les activités en développement :

Le besoin actuel pour les banques de séduire une clientèle plus exigeante que par le passé, le développement des contraintes réglementaires et la concurrence poussent les établissements à consolider leurs activités commerciales (*Front Office*), notamment celles concernant l'acquisition de nouveaux clients.

Formation continue :

Les trois quarts des établissements interrogés semblent préférer former leur propre personnel. Ils ont un dispositif de formation continue en interne. Toutefois, les banques stabilisent leur budget consacré à la formation continue. En outre, elles externalisent pour la plupart les cours de langues et il semblerait que cette tendance aille vers une augmentation.

Recrutement :

L'emploi dans le secteur bancaire reprend presque exclusivement pour les professions liées à la vente ou à l'acquisition de clients (*Front Office*). De plus, le recrutement se fait en interne pour la plupart des établissements et, quand ils recrutent du personnel en externe ils le font par l'intermédiaire d'Internet. Les ORP (Offices Régionaux de Placement) ne sont que peu sollicités. Quand ils recrutent, les banques misent autant sur la personnalité des candidats que sur leur bagage technique. Enfin, être un chômeur de longue durée peut constituer un handicap pour l'engagement dans les établissements consultés.

Remerciements

Nous remercions toutes les personnes des établissements bancaires qui ont participé à notre enquête par entretien pour leur accueil chaleureux.

Nous remercions également toutes les personnes suivantes qui ont participé ou collaboré à l'élaboration du questionnaire, l'analyse des résultats et la rédaction de ce rapport:

Les membres du comité de pilotage :

Mme L.Hauswirth, Human ressources vice president, Lombard Odier Darier Hentsch & Cie
M. A. Meyer, coordinateur ORTE
M. P.A. Reymond, responsable LMMT Vaud
Mme C.Singarella, directrice du service de la prospective

L'équipe de projet :

Mme M. Miano, responsable de l'observatoire du marché du travail vaudois
Mme M. Talaboulma, assistante statisticienne

Coordination ORTE :

M. A. Meyer et M. P. Gfeller, coordination ORTE

Les personnes consultées à l'externe dans la phase exploratoire :

Association Vaudoise des Banques
M. J.-P. Bernard, Beryl, Genève
M. Y. Emery, prof. IDHEAP
M. F. Larrey, Genève Place Financière

Les personnes du service de la prospective :

Mme C. Filliat, collaboratrice LMMT
M. N. Giannakopoulos, analyste du marché de l'emploi
M. P.H. Girard, analyste du marché de l'emploi
M. P. Maftei, analyste du marché de l'emploi
M. A. Rougemont, directeur-adjoint

Pour l'observatoire du marché de l'emploi

C. Drexler P. Egli

Table des matières

RESUME	2
REMERCIEMENTS	4
1. INTRODUCTION	7
2. LA PLACE FINANCIERE SUISSE	9
2.1. INTRODUCTION	9
2.2. LES BANQUES, UN SECTEUR IMPORTANT DE L'ECONOMIE SUISSE	9
2.3. DIVERSITE DU SYSTEME BANCAIRE SUISSE	9
2.4. DESCRIPTION DU SECTEUR FINANCIER LEMANIQUE	10
2.4.1 Le secteur bancaire genevois	10
2.4.2 Le secteur bancaire dans le canton de Vaud	10
3. CONJONCTURE ET PERSPECTIVES DES ETABLISSEMENTS GENEVOIS	11
3.1. EVOLUTIONS DU SECTEUR BANCAIRE GENEVOIS : LA RATIONALISATION ENTRE 2001 ET AUJOURD'HUI	11
3.1.1 Fusions entre établissements	11
3.1.2 Externalisation, sous-traitance	12
3.1.3 Automatisation et réduction des coûts liés à l'informatique	12
3.2. LES PERSPECTIVES D'EVOLUTIONS DU SECTEUR BANCAIRE : LES ELEMENTS PREPONDERANTS	13
3.3. SITUATION ET PERSPECTIVES DANS LE «PRIVATE BANKING»	15
3.3.1 Les perspectives générales	15
4. LES METIERS ET LES ACTIVITES EN DECLIN	16
4.1. LES TENDANCES PRINCIPALES	16
4.1.1 Les principales activités en déclin	16
5. LES METIERS OU LES ACTIVITES EN DEVELOPPEMENT OU EN EVOLUTION.....	18
5.1. FRONT OFFICE OU DEPARTEMENT COMMERCIAL.....	18
5.1.1 Les principales évolutions des activités et des métiers dans le «Private Banking»	18
5.1.2 Les principales activités et métiers en développement dans le <i>Front Office</i> « Private Banking »	19
5.1.3 Les principales activités et métiers en développement dans le <i>Front Office</i> des autres activités bancaires	20
5.2. LOGISTIQUE ET COMPLIANCE	20
5.3. AUTRES PROFESSIONS	21
5.3.1 Gestion des investissements	21
6. LA FORMATION	22
6.1. FORMATIONS INTERNES OU EXTERNES ?	22
6.2. FORMATIONS SUIVIES ET FILIERES	22
7. LE RECRUTEMENT	23
7.1. LES ACCORDS BILATERAUX	23
7.2. LES TENDANCES DE RECRUTEMENT	24
7.3. LES FILIERES DE RECRUTEMENT	24
7.4. COMPETENCES ET DISCRIMINANTS	25
7.4.1 Les compétences exigées par les employeurs	25
7.4.2 Les discriminants à l'embauche	27

8.	BIBLIOGRAPHIE.....	28
9.	ANNEXES	29
	ANNEXE 1 : ACTIVITES ET METIERS BANCAIRES EN DECLIN.....	29
	ANNEXE 2 : ACTIVITES ET METIERS BANCAIRES EN DEVELOPPEMENT	30
	ANNEXE 3 : TYPOLOGIE DES PROFESSIONS BANCAIRES	31
	ANNEXE 4: LIENS FINANCIERS EN SUISSE	34
	ANNEXE 5: LES BANQUES SELON LEURS SPECIALITES.....	35
	ANNEXE 6 : LES ACTEURS DE LA PLACE FINANCIERE SUISSES.....	37
	ANNEXE 7 : LES SERVICES COMMUNS.....	38
	ANNEXE 8 : METHODOLOGIE D'ENQUETE.....	39
	ANNEXE 9 : REPARTITION DES DEMANDEURS D'EMPLOI DU SECTEUR BANCAIRE (OCTOBRE 2004) ...	41
	GLOSSAIRE	42

1. Introduction

Le secteur bancaire Suisse a connu depuis l'automne 2001 une profonde crise due à l'effondrement des marchés financiers. La réduction des marges pousse les banques à entreprendre des mesures de réduction des coûts qui se sont soldées par des licenciements. Le nombre de demandeurs d'emploi issus de ce secteur a ainsi quadruplé en moins d'une année et demi.

C'est ce constat qui a interpellé les autorités du marché du travail de plusieurs cantons alémaniques (Appenzel R.I, Appenzel R.E., Argovie, Glaris, Grisons, Schaffouse, St-Gall, Thurgovie, Zoug et Zürich) et les a amenés à entreprendre en 2003, une enquête sur le secteur financier au sens large (banques et assurances). Cette étude menée par AMOSA² aboutit à des constats plutôt pessimistes pour l'avenir de l'emploi dans le secteur bancaire et financier en Suisse. Les experts d'AMOSA expliquent notamment que la crise n'est pas seulement due à la faiblesse de la croissance nationale ou internationale mais qu'elle provient avant tout des surcapacités créées dans les années '90. Les enquêteurs présentent trois scénarios pour l'emploi dans le secteur financier et évaluent la perte d'emplois entre 40'000 et 60'000 emplois d'ici 2010 pour toute la Suisse. Enfin, une autre remarque formulée met en évidence l'incapacité pour certains demandeurs d'emplois à retrouver une place dans le secteur bancaire.

L'enquête AMOSA évalue entre 40'000 et 60'000 pertes d'emploi d'ici 2010.

La situation de ce secteur en Suisse romande - particulièrement à Genève et dans une moindre mesure le canton de Vaud - est très proche de celle décrite par AMOSA. Economiquement, le poids du secteur bancaire à Genève est considérable. Il compte 400 établissements et 18'310 emplois en 2001³, soit 15 % du total de l'emploi de ce secteur en Suisse et 7 % des emplois sur le canton de Genève. Dans le canton de Vaud, le secteur bancaire compte 266 établissements et 6'486 emplois soit 5 % des emplois du secteur en Suisse et 2,5 % des emplois du canton. A la lumière de ces constats, la conférence romande et tessinoise des chefs de services de l'emploi (CRT), à l'instigation des cantons de Vaud et de Genève, a mandaté l'ORTE (observatoire romand et tessinois de l'emploi) pour effectuer une enquête par entretien auprès des employeurs du secteur bancaire auprès de l'observatoire romand et tessinois de l'emploi (ORTE). Les objectifs de cette étude étaient de vérifier les constats présentés par l'enquête AMOSA. Il s'agissait aussi :

Les objectifs de cette étude ORTE : identifier les évolutions des activités et métiers bancaires et vérifier les constats d'AMOSA

- mettre en lumière les spécificités et les perspectives du secteur bancaire valdo-genevois ;
- identifier les principales évolutions en terme d'activités et de métiers mais aussi de formation et de recrutement, afin de donner une vue d'ensemble et proposer des outils permettant aux conseillers en personnel une meilleure prise en charge des chômeurs provenant de ce secteur ;
- proposer des outils permettant aux conseillers en personnel une meilleure prise en charge des demandeurs d'emplois de ce secteur.

Afin de répondre aux objectifs de ce mandat, nous avons réalisé une enquête par entretien menée auprès de vingt-deux établissements bancaires sur les cantons de Vaud et de Genève.

² Meins Erika (2003)

³ Recensement fédéral des entreprises, OFS, 2001.

Pour présenter les résultats de ces entretiens, nous avons structuré le rapport de la manière suivante :

Première partie : nous présentons brièvement la place financière en Suisse et principalement dans le canton de Genève.

Seconde partie : nous exposons un état des lieux passé, présent et futur de la situation du secteur bancaire selon les personnes interrogées à Genève. En effet, l'association des banques vaudoises nous a demandé de ne pas aborder cette question auprès des établissements bancaires vaudois.

Troisième partie : nous abordons les thèmes des activités et des métiers bancaires pour l'ensemble des sociétés interrogées, selon deux volets à savoir :

1. les activités et les métiers qui selon eux seront en déclin.
2. les activités et les métiers qui sont en évolution.

Nous présenterons ainsi un inventaire des métiers ou des activités qui risquent de disparaître ou qui évoluent. Nous y associons également les profils de compétences exigés par les employeurs.

Quatrième partie : nous traitons dans ce volet les résultats de nos entretiens sur le thème de la formation continue. Notre objectif est de répertorier les principales formations qui sont demandées par les établissements bancaires interrogés.

Cinquième partie : nous exposons les résultats touchant au recrutement au sein des établissements bancaires.

Annexes : Une partie de ce rapport est essentiellement constitué d'annexes qui sont citées dans l'étude et concernent les éléments suivants :

- **Annexe 1** : il s'agit d'un organigramme des activités d'une banque universelle à partir duquel nous présentons les activités et métiers bancaires en déclin.
- **Annexe 2** : il s'agit d'un organigramme des activités d'une banque universelle à partir duquel nous présentons les activités et métiers bancaires en développement.
- **Annexe 3** : cette annexe présente une typologie et un descriptif des professions bancaires qui se rapportent aux activités présentées dans l'organigramme d'une banque universelle.
- **Annexes 4 et 5 et 6** : il s'agit d'une présentation des différentes catégories d'établissement bancaire ainsi que des différents acteurs composants la place financière suisse.
- **Annexe 7** : nous présentons la méthode d'échantillonnage que nous avons utilisée pour sélectionner les établissements bancaires interrogés.
- **Annexe 8** : il s'agit de la répartition des demandeurs d'emplois genevois et vaudois ayant exercé une profession spécialisée bancaire provenant du secteur de la banque et de la finance en octobre 2004.
- **Annexe 9** : cette dernière annexe n'est pas citée dans l'étude et présente différents liens Internet qui concernent le secteur bancaire en Suisse.

Glossaire : le glossaire présente une explication des termes techniques le plus souvent dans le rapport.

2. La place financière suisse

2.1. Introduction

Ce chapitre présente la place financière Suisse d'aujourd'hui à travers une description des différentes associations et institutions qui œuvrent au développement du secteur bancaire. Ainsi, pour retranscrire de la manière la plus précise possible ce secteur complexe, une grande partie de ce chapitre a été repris du Compendium Edition 2004, de l'Association Suisse des Banquiers (ASB) rédigé par Monsieur Stefan Hoffmann et du site Internet de SwissBanking (<http://www.swissbanking.org>).

2.2. Les banques, un secteur important de l'économie suisse

Selon le Compendium Edition 2004 de l'Association Suisse des Banquiers (ASB), le secteur financier emploie environ 200'000 personnes (5.3% de la main-d'œuvre suisse totale), dont plus de 100'000 dans les banques et près de 50'000 dans les grandes banques. S'agissant des assurances, plus de la moitié des effectifs travaille dans des compagnies d'assurance accidents et dommages, et environ un huitième dans des compagnies d'assurance vie.

Les banques comptent parmi les plus gros contribuables de Suisse. On estime qu'elles versent chaque année, avec leur employé(e)s et leurs actionnaires, environ 13 milliards (CHF) d'impôts (y compris impôt anticipé et droit de timbre), ce qui représente plus de 13% de l'ensemble des recettes fiscales fédérales, cantonales et communales.

Les banques contribuent considérablement à la prospérité de la Suisse. En particulier, plus de la moitié de leur création de valeur ajoutée résulte des activités de gestion de fortune, dont environ 80% sont réalisées avec la clientèle privée. Les banques suisses sont à la pointe en matière de gestion de fortune transfrontalière (pour des clients domiciliés à l'étranger): elles représentent à l'échelle internationale environ un tiers de ce marché.

Toujours selon l'ASB, il est intéressant de constater que si l'on compare le secteur financier à d'autres secteurs économiques importants, il apparaît que la productivité du travail (création brute de valeur ajoutée divisée par le nombre de salariés) y est supérieure à la moyenne. En effet, 5.3% de la main-d'œuvre réalisent 14% de la création brute totale de valeur ajoutée, soit une productivité par salarié presque trois fois plus élevée que la moyenne. En comparaison internationale, cette contribution à la création totale de valeur ajoutée est deux fois plus importante que ne l'est celle des secteurs bancaires allemand, français ou américain dans leurs pays respectifs.

2.3. Diversité du système bancaire suisse

Le secteur bancaire suisse est fortement diversifié; c'est une de ses qualités. Il repose sur le principe de la banque universelle, mais toutes les banques ne proposent pas l'ensemble de toutes les prestations bancaires possibles. C'est d'ailleurs une des raisons du développement de groupes bancaires différents⁴.

⁴ Voir annexes 5 (Les banques selon leurs spécialités), 6 (Les acteurs de la place financière suisses) et 7 (Les services communs) et le Glossaire.

2.4. Description du secteur financier lémanique

Nous l'avons déjà mentionné, la Suisse est une place financière reconnue comme l'une des plus importantes sur le plan international. L'activité bancaire, déployée par les 356 banques présentes dans notre pays, a deux pôles principaux : Zurich et Genève. Il convient aussi de relever les centres financiers significatifs que sont le Tessin, la région Lausanne-Vaud, et Bâle. Toutes les autres régions de Suisse comptent des présences bancaires nombreuses, mais moins représentatives autant sur le plan national que sur le plan international.

Ce chapitre présente succinctement les places financières de Genève et de Lausanne-Vaud. Il convient de préciser que l'arc lémanique contribue pour environ 20% aux activités financières suisses.

2.4.1 Le secteur bancaire genevois⁵

La principale activité de la place est la gestion de fortune qui concerne environ la moitié des emplois et génère environ deux tiers des recettes des banques et environ un tiers des recettes fiscales cantonales. La stabilité politique et juridique, ainsi que le cadre de vie, sont des atouts de poids offerts par la place financière de Genève. A cela s'ajoute la garantie en matière de confidentialité des affaires et de protection de la sphère privée du client, assortie d'une législation sévère pour lutter contre le blanchiment d'argent qui font de Genève un pôle de compétence matière de gestion de patrimoine ou de *Private Banking*⁶. Un bémol toutefois, ce secteur d'activité, en forte croissance entre 1996 et 2001 a vu fondre ses bénéfices en moins de trois ans et est revenu à son niveau de 1997⁷.

Une autre activité importante de la place est celle de nombreuses sociétés actives dans le négoce, qui font de Genève une des principales places de *trading*⁸ du pétrole, du sucre, de grains, ou encore des métaux non ferreux.

Genève a su au fil des ans entretenir et développer l'expertise et les compétences. Le personnel des banques est au bénéfice d'une formation de pointe. Quelque 18'000 personnes sont directement employées par le secteur financier genevois (22'000 en y comptant les assurances). Le secteur bancaire à lui seul contribue pour 10 % à la valeur ajoutée brute du canton. Le poids fiscal de la place financière genevoise est également important : 35 % des impôts sur le bénéfice des personnes morales; 39 % de l'impôt sur le capital (les banquiers privés ne sont pas compris dans le total, étant des sociétés en nom collectif.) De plus, le secteur financier verse 60 % du montant de la taxe professionnelle communale perçue en Ville de Genève.

2.4.2 Le secteur bancaire dans le canton de Vaud⁹

Avec environ 6'480 emplois dans le secteur bancaire (13'000 en y comptant les assurances, les fiduciaires et les gérants de fortune, soit 6% du total des emplois tertiaires), le canton de Vaud se place au 5^e rang des cantons suisses, après Zurich, Genève, Berne et Bâle.

Le secteur financier du canton de Vaud contribue pour plus de 40% au produit cantonal de l'impôt fédéral direct. Il est ainsi le premier contribuable vaudois. La part du secteur financier au produit intérieur brut vaudois s'élève à environ 11%. La productivité de ce secteur est deux fois plus élevée que la moyenne cantonale.

⁵ Genève Place Financière

⁶ Cf. Glossaire

⁷ Genève Place Financière

⁸ Cf. Glossaire

⁹ Association vaudoise des Banques et Etude de l'Institut Créa de macroéconomie appliquée, UNIL.

Selon les déclarations de M. R. Humbert¹⁰, président de l'Association vaudoise des banques, le Canton de Vaud a fait l'objet de peu d'études portant sur son activité financière en comparaison avec d'autres places financières. Le travail réalisé par l'institut Créa (Institut de macroéconomie appliquée de l'Ecole des HEC) en 2001 met en évidence quelques chiffres intéressants. La masse financière sous gestion des établissements sis dans le canton est estimée à 300 milliards de francs, face aux quelques 4'000 milliards gérés par la place financière helvétique. Sur cette base, il apparaît que la taille de la place vaudoise est sans comparaison avec celle de Zurich. Aujourd'hui, le Canton de Vaud attire de nombreuses succursales d'établissements bancaires étrangers et de banques privées, ce qui tend à démontrer que la place est attirante pour la clientèle *onshore* et *offshore*¹¹.

3. Conjoncture et perspectives des établissements genevois

3.1. Evolutions du secteur bancaire genevois : la rationalisation entre 2001 et aujourd'hui

Avec l'effondrement du marché financier et la déprime conjoncturelle débutée en 2001, le secteur bancaire suisse a essuyé des pertes sévères principalement dans le domaine des opérations de commissions et des prestations de service. Comme le souligne Stefan Hoffman de l'ASB¹², les banques afin de faire face à un environnement aussi peu favorable n'ont pas eu d'autres choix que de réagir par une meilleure maîtrise des coûts. Nous avons cherché à savoir quelle était la situation et les tendances de ce processus de rationalisation dans le secteur bancaire genevois et leurs conséquences sur l'emploi, en précisant que les banquiers vaudois ont préféré ne pas se prononcer sur la question. Trois mouvements de rationalisation ont été évoqués par les établissements bancaires contactés

3.1.1 Fusions entre établissements

Nous avons abordé le thème du processus de rationalisation en demandant à nos interlocuteurs quelle était la situation concernant le mouvement des fusions/acquisitions. Parmi les 17 établissements interrogés, 9 nous ont répondu que leur établissement avait fait l'objet d'une fusion/acquisition avec d'autres sociétés bancaires.

Parmi ces établissements, il convient de distinguer deux groupes. Le premier concerne les établissements qui ont fait l'objet d'une fusion/acquisition dans les années '90. Il s'agissait essentiellement de banques universelles. Cette opération s'est systématiquement traduite par une réduction des effectifs et par une réduction du nombre de succursales dans les activités du *retail banking*¹³. Selon nos interlocuteurs ce processus est stabilisé pour cette catégorie d'activités à savoir la banque de détail.

*Le processus
fusion/acquisition risque
de se poursuivre dans le
«Private Banking»*

L'autre groupe concerne toutes les catégories de banques dont l'activité principale est la gestion de fortune. Ces dernières ont fait l'objet d'une fusion/acquisition au début de cette dernière décennie. Cette opération s'est traduite par une réduction des effectifs qui a participé à l'augmentation spectaculaire du chômage dans ce secteur. Selon nos interlocuteurs, ce processus dans ce type d'activité n'est pas terminé, ce qui confirmerait les travaux de l'enquête AMOSA.

¹⁰R. Humbert (2004)

¹¹ Cf. Glossaire

¹² Hoffmann Stefan (2004)

¹³ Cf. Glossaire

3.1.2 Externalisation, sous-traitance

Un autre mouvement de rationalisation mis en évidence par nos interlocuteurs relève des activités d'externalisation. La plupart des grands établissements bancaires contactés ont délocalisé ou externalisé des activités comme le *Back Office*¹⁴, ou des services de *Logistique* comme la comptabilité, l'informatique ou le département de la *Recherche* pour l'analyse financière.

L'outsourcing concerne principalement les activités du back office des services de la logistique et la recherche

A titre d'exemple:

- La majorité des grandes banques ont délocalisé ou externalisé soit le département informatique (*IT*), la *Recherche financière*, ou le *Back Office* ;
- 2 banques en mains étrangères sur 6 outsourcent la *Logistique* (comptabilité et service de centrale d'appel) ;
- En outre, la majorité des banques en mains étrangères externalisent l'analyse financière dans leur groupe. Par contre, 2 banques en main étrangères ont choisi l'arc lémanique pour implanter leur siège européen *Back Office* et *IT* ;
- La plupart des petits établissements, principalement les banquiers privés, sous-traitent des activités comme l'analyse financière, les services boursiers à de grands établissements bancaires ou à des sociétés spécialisées.

3.1.3 Automatisation et réduction des coûts liés à l'informatique

Enfin, le dernier aspect du processus de rationalisation engagé dans le secteur bancaire qui a été abordé par les personnes interrogées porte sur les processus d'automatisation et de standardisation.

Nous avons pu constater que les activités du *Back Office* et les métiers dit de *Logistique* ou de *Support* (économat, classement, comptabilité, informatique) étaient les activités les plus touchées par les restructurations. Les progrès en matière d'automatisation et d'informatisation, notamment en ce qui concerne les tâches boursières, permettent de réduire les intermédiaires et la saisie d'opérations. Dans le même ordre d'idée le *e-banking*¹⁵ et le *bancomat* ont eu pour conséquence de réduire le nombre d'emplois et de succursales dans le *Front Office* (moins de contacts avec son banquier) et dans le *Back Office* (réduction des intermédiaires). Toutefois, pour certains de nos interlocuteurs, même si ce processus d'automatisation devait se poursuivre avec l'évolution des progrès technologiques (principalement dans les systèmes d'informations) il restera limité du fait que la clientèle souhaitera toujours avoir un contact personnalisé.

L'automatisation croissante des activités diminue le besoin en métiers à faible valeur ajoutée dans les secteurs d'activités de Back Office ou de Logistique

Les banques universelles et privées nous ont également signalé que leurs besoins en informaticiens diminuaient. La standardisation des produits informatiques bancaires implique une réduction du nombre d'informaticiens de haut niveau. D'autres établissements nous ont indiqué que l'externalisation d'une partie de leur service informatique à l'étranger leur avait permis de réduire leurs coûts. Soulignons cependant que selon les responsables des banques en main étrangères, la tendance est d'implanter leur centre informatique en Suisse.

Dans le domaine de l'informatique bancaire la tendance est de réduire les coûts et les effectifs

¹⁴ Cf. Glossaire

¹⁵ Ibid

3.2. Les perspectives d'évolutions du secteur bancaire : les éléments prépondérants

Plusieurs éléments semblent influencer de manière significative les évolutions structurelles du secteur bancaire. Les entretiens que nous avons conduits auprès des **banques genevoises** nous ont permis d'identifier plusieurs des éléments qui influencent structurellement le secteur de manière générale.

Les instabilités conjoncturelles et la volatilité des marchés financiers semblent être les principaux éléments qui créent une pression sur les marges des établissements consultés. Ce sont autant de facteurs qui semblent peser lourdement sur leurs perspectives futures.

Face à ces éléments, la stratégie est clairement établie: il s'agit d'augmenter la masse des avoirs sous gestion tout en réduisant les coûts. De telles réductions semblent générer, du moins au sein des établissements interrogés, une augmentation de l'externalisation et de la sous-traitance des tâches, notamment celles qui ne relèvent pas de leurs compétences principales. Dans la même ligne stratégique, certains établissements cherchent aussi à passer des accords de coopération¹⁶ avec d'autres établissements.

Une pression sur les marges et des mesures de réduction des coûts

A Genève, la clientèle de *Private Banking* semble s'être réduite à cause des stratégies de rapatriement des fonds initiées par certains pays voisins, notamment les amnisties fiscales. Cette modification a généré une compétition croissante parmi les acteurs bancaires et financiers qui gèrent traditionnellement les avoirs d'une clientèle très fortunée, lesquels, ont du adapter leurs profils et leurs stratégies marketing pour séduire une clientèle toujours plus rare.

De plus, cet élément agit en concomitance avec la concurrence croissante des autres places financières internationales, notamment anglo-saxonnes. Ces éléments conjugués semblent avoir pour conséquences le développement de la gestion de fortune *onshore* par les établissements bancaires, essentiellement les grandes banques, qui y voient un potentiel de développement plus grand que la gestion de fortune *offshore* traditionnelle. Les services bancaires se déplacent donc "chez le client" plutôt que de l'attirer vers eux. Conséquence directe, les meilleures opportunités semblent se déplacer géographiquement dans le pays où se trouve le client.

Le "Private Banking" est dans une phase de compétition internationale qui favorise la gestion "onshore" au dépend de la gestion "offshore".

Concernant les activités de *retail banking*, les établissements interrogés ont insisté sur l'imprescriptibilité du besoin de contact avec la clientèle et ce malgré l'arrivée du *bancomat*. Même si la majorité des banques universelles interrogées indiquaient, au mois de juillet 2004, un développement des activités de crédit et de détail, ces mêmes établissements annonçaient une stabilisation voire une réduction de leurs effectifs en général.

Les activités de crédits et de détail sont en développement pour les banques universelles

¹⁶ Blumer Andréas (2003-2004)

Les réglementations légales et professionnelles dans le domaine bancaire, en Suisse comme dans le monde, sont de plus en plus nombreuses et semblent peser lourdement sur les marges bénéficiaires du secteur en impliquant la réalisation de lourds investissements. L'accord avec l'UE sur la fiscalité de l'épargne, la loi sur le blanchiment d'argent (LBA) et les ordonnances (OBA) subséquentes, la convention Bâle II¹⁷, les conventions sur le devoir de diligence des banques ainsi que les nouvelles dispositions

L'environnement légal et réglementaire est toujours plus contraignant et se modifie rapidement.

relatives aux prestations bancaires transfrontalières en sont quelques exemples¹⁸. Les répercussions de la hausse des coûts liée à la mise en oeuvre de ces réglementations sont plus importantes pour les petits établissements que pour les gros. Toutefois, force est de constater que tous les types de banques sont concernés par ces réglementations ce qui entraîne d'inévitables répercussions sur les coûts et les tarifs pratiqués par ces derniers.

Le besoin en compétences nécessaires pour répondre à ces exigences croît également, même si la demande semble aujourd'hui se stabiliser. Les métiers créés par les banques pour répondre à ces exigences se nomment entre autre "Compliance Officer"¹⁹, "Risk Analyst" ou "Risk manager".

Nous avons posé une question concernant les tendances à venir en terme de masse sous gestion et d'engagements. Selon la majorité des employeurs interrogés, la masse sous gestion sera en augmentation pour la majorité des banques, quelles que soient leurs catégories, mais que les augmentations d'effectifs ne concernent principalement

L'augmentation de la masse sous gestion n'a que peu d'effet sur les effectifs.

que six établissements spécialisés dans la gestion de fortune, soit les banquiers privés genevois et la moitié des banques en mains étrangères. Par ailleurs, huit établissements sur dix-sept interrogés ne lient pas l'augmentation de leur masse sous gestion avec l'augmentation de leurs effectifs. Il s'agit de banques spécialisées dans la «gestion de fortune» principalement boursière, pour la moitié en mains étrangères. Il s'agit là essentiellement de banques qui emploient plus de 200 personnes. Pour conclure ce point, nous pouvons ajouter que les banques universelles semblent plutôt vouloir stabiliser voir diminuer leurs effectifs, alors qu'elles augmentaient ou stabilisaient leur masse sous gestion.

Les différents constats qui ont été présentés ci-dessus semblent confirmer la tendance de rationalisation et de baisse d'effectifs mise en évidence par l'étude AMOSA. Les banques cherchent à améliorer leur productivité dans

Les établissements genevois confirment le constat mis en évidence par AMOSA

un environnement fortement concurrentiel par l'augmentation de leur masse sous gestion. Elles rationalisent par l'automatisation, l'externalisation et la sous-traitance, tout en désirant maîtriser leurs coûts. Ces évolutions montrent clairement une tendance structurelle qui est une forme d'industrialisation de la banque et cela aura forcément des répercussions en terme d'emplois. Nous pouvons donc conclure que sur le long terme la tendance devrait être à une stabilisation voir à une diminution des effectifs dans le secteur bancaire

¹⁷ Cf. Glossaire

¹⁸ On peut également mentionner les exigences unilatérales telles que les réglementations US (Patriot Act, Sarbanes Oxley Act, et T-CPAT.

¹⁹ Cf. Annexe 3

3.3. Situation et perspectives dans le «Private Banking»

3.3.1 Les perspectives générales

La totalité des établissements bancaires installés sur le canton de Genève proposent des prestations de *Private Banking* ou de gestion de fortune. Tout aussi importantes mais moins connues, les activités de "négoce international" y sont également solidement implantées. Selon M. Andréas Blumer, "*la Suisse est une place "offshore" pour la gestion de fortune. Un tiers des 18 % de la fortune mondiale est administré en Suisse soit environ 3'000 milliards, ce qui fait de la Suisse le No1 de la gestion de fortune offshore*"²⁰.

La gestion de fortune est loin d'être l'apanage des établissements bancaires genevois ou même suisses. De fait, la grande majorité des banques en mains étrangères nous ont indiqué être présentes à Genève pour faire de la gestion de patrimoine en tant qu'activité principale. Elles énoncent plusieurs raisons pour expliquer cette position privilégiée, tel que le secret bancaire ou la confidentialité des données, mais encore une main d'œuvre qualifiée et internationale (multilinguisme), un centre d'excellence, la paix sociale, la stabilité politique, la pression fiscale réduite par rapport à d'autres pays, ou encore la qualité des prestations générales offertes. La majorité des banques ont d'ailleurs établi leur siège en matière de gestion de fortune à Genève.

Nos interlocuteurs mentionnent également le développement d'un nouveau type d'acteur bancaire au sein de l'activité de *Private Banking*, à savoir les tiers gérant ou les gérants indépendants. Cette augmentation semble correspondre à la tendance généralisée d'externalisation et de sous-traitance relevée précédemment.

Enfin, l'un de nos interlocuteurs explique que de plus en plus de banques de taille moyenne sous-traitent certaines de leurs activités informatiques ou boursières (trafic des paiements, la salle de marché, forex), auprès des grandes banques.

Pour la majorité des établissements interrogés, spécialisés dans la gestion de fortune²¹, les activités de *Private Banking* sont en croissance. Cependant, ce développement ne se traduira pas forcément par de la création d'emploi à long terme. En effet, ces mêmes acteurs nous ont indiqué que d'une part, les marges se sont réduites et les différentes réglementations pèsent sur les coûts des banques et que, d'autre part, la compétition dans ce secteur devient toujours plus dure. Par conséquent, les engagements de personnel annoncés lors de nos entretiens, en juillet-août 2004, traduiraient plutôt les effets d'une embellie conjoncturelle momentanée qu'une véritable tendance à long terme.

La croissance des activités liées au Private Banking n'impliquent pas forcément de création d'emplois.

²⁰ Blumer Andréas (2003-2004)

²¹ Par ordre d'importance, les banques en mains étrangères, les banques boursières et les banquiers privés.

4. Les métiers et les activités en déclin²²

4.1. Les tendances principales

Les principales raisons énoncées pour décrire les métiers ou les activités en déclin ont été principalement l'automatisation croissante des activités bancaires l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de la communication (internet, email, réseau, logiciels bancaires). Ce sont autant de solutions qui ont permis et qui permettront encore de réduire le nombre d'intermédiaires et de « gérer de plus gros volume d'affaire » avec moins de personnel.

Les activités en déclin sont surtout celles qui sont automatisées soit les professions à faible valeur ajoutée. Les professions du Back Office deviennent plus techniques.

Selon les personnes interrogées, les métiers les plus touchés par les réductions d'effectifs réalisées se situent au sein des secteurs d'activités suivants : le *Back Office*, le secteur *IT* (Information et Télécommunications), le secteur *Logistique*, *Front Office*, le secteur *Recherche*. Par ailleurs, précisons que les statistiques du chômage sur le secteur bancaire²³ confirment les propos des personnes interrogées. En effet, en octobre 2004 dans les cantons de Vaud et Genève, plus de la moitié des chômeurs ayant exercé une profession bancaire spécialisée proviennent des activités mentionnées plus haut.

Les métiers et les activités ci-dessous sont classées selon un organigramme de banque universelle et selon la typologie des métiers bancaires²⁴.

4.1.1 Les principales activités en déclin

Selon les personnes interrogées, les secteurs d'activités en déclin à l'intérieur des établissements bancaires touchent²⁵ : le *Back Office* - Le secteur *Recherche* - Salle des marchés - Formation des apprentis - le secteur *IT* (Information et Télécommunication).

a) *Back Office*

Ce secteur d'activité est celui qui est le plus menacé par l'automatisation ou l'externalisation, dans d'autres pays par exemple. En effet, les activités liées au *Back*

Services concernés (saisie)	Raisons énoncées	Postes concernés
Trafic des paiements	<ul style="list-style-type: none"> Automatisation Postes à faible valeur ajoutée 	Employés du <i>Back Office</i> <i>trafic des paiements</i>
Titres	<ul style="list-style-type: none"> Outsourcing 	Employés du <i>Back Office</i> <i>titres</i>

Office évoluent et demandent de plus en plus de compétences. Cette vision est d'ailleurs partagée par toutes les catégories d'établissements

Les métiers à faible valeur ajoutée sont les principaux postes touchés par ces restructurations et il est clairement énoncé que les exigences en matière de qualifications ont évolué vers le haut. C'est ce que les professionnels de la banque appellent l'« Upgrading ».

²² Pour une présentation graphique qui résume ce chapitre, voir Annexe 1.

²³ Cf. Annexe 9.

²⁴ Cf. Annexe 3.

²⁵ Classement effectué dans l'ordre du plus grand nombre de citations au plus petit

b) Recherche

Huit établissements, principalement des banques universelles, des banques privées et des banques boursières ont indiqué que l'analyse financière est externalisée auprès de grands établissements

Services concernés	Raisons énoncées	Postes concernés
Analyse financière	<ul style="list-style-type: none"> • Outsourcing • Clients mieux informés • Meilleure accessibilité à l'information avec les NTIC 	Analystes financiers

ou de sociétés spécialisées. Ceci peut s'expliquer par les connaissances accrues de la clientèle en matière de gestion. Toutefois, il faut relativiser la sous-traitance de la recherche car il semble que certaines banques rechignent à sous-traiter leur analyse financière et ceci par souci de crédibilité²⁶. Une banque privée nous indique même que ce sont surtout les analystes «**buy side**», c'est-à-dire ceux qui sont tournés vers la gestion de fortune, qui sont concernés. Les analystes «**sell side**», c'est-à-dire ceux qui sont tournés vers les acteurs professionnels, seraient eux toujours recherchés.

c) Salle des marchés

Six banques nous ont dit que la majorité des métiers de la salle des marchés est appelée à disparaître du fait de l'automatisation des opérations en bourse.

Services concernés	Raisons énoncées	Postes concernés
Salles des marchés	<ul style="list-style-type: none"> • Automatisation (accès e-banking ; e-trading) • Outsourcing 	Traders
		Brokers

Cependant, un de nos

interlocuteurs nous a indiqué que ces personnes pourraient être reconverties dans le conseil au gestionnaire.

d) IT

Selon quatre établissements, une grande partie du développement informatique est soit délocalisée à l'étranger, soit est remplacée par des solutions informatiques standardisées.

Services concernés	Raisons énoncées	Postes concernés
Services informatiques	<ul style="list-style-type: none"> • Outsourcing • Salaires trop élevés 	Professions cadres supérieur et moyen.

e) Apprentis

Quelques établissements nous ont fait remarquer que le recrutement d'apprentis (employé de commerce) devait être en diminution. Ceux qui suivent la filière maturité (stages maturants) vont se stabiliser alors que les profils universitaires augmenteront.

²⁶ (voir article du temps du 06 septembre 2004)

5. Les métiers ou les activités en développement ou en évolution²⁷

Selon les personnes interrogées, les métiers qui sont annoncés comme étant en développement sont²⁸ : le *Front Office* ou le département commercial, le secteur de la *Logistique* ou du *Compliance* et le secteur de la *Gestion des Investissements*.

Les métiers liés à l'acquisition de clientèle et ceux liés à la gestion des risques (compliance) connaissent les plus fortes croissances.

5.1. Front Office ou département Commercial

Annoncé comme un secteur en consolidation par nos interlocuteurs, le secteur du *Front Office* est de manière générale un secteur clé au sein de la banque puisque c'est l'activité qui permet à la banque d'augmenter sa masse sous gestion.

C'est dans le *Front Office* du *Private Banking* que la croissance est la plus marquée, viennent ensuite la « banque de détail », la « banque d'investissement » et le « crédit ».

5.1.1 Les principales évolutions des activités et des métiers dans le «Private Banking»

Toutes les banques actives dans la «gestion de fortune» nous ont fait remarquer que la clientèle fortunée internationale, notamment européenne, avait changé par rapport à celle de la génération précédente. Elle est mieux informée, exigeante, professionnelle, mobile, s'implique davantage dans la gestion et demande des services de qualité. Cette obligation de qualité des prestations passe par une professionnalisation des métiers liés à l'acquisition de nouveaux clients. Cela se traduit non seulement par une augmentation du niveau de connaissance des gérants, mais également par une réorientation du travail sur l'acquisition de clients.

Les exigences croissantes de la clientèle du Private Banking entraînent une professionnalisation des métiers liés à l'acquisition de clientèle.

On assiste ainsi à une nouvelle forme de gestion plus proche de la clientèle et plus offensive. Le nouveau concept d'architecture ouverte confirme cette tendance. La banque agit comme vendeur de service qui sous-traite l'élaboration des produits financiers à des établissements spécialisés. Elle fait ensuite la sélection des meilleurs produits du marché pour ses clients. Ce concept vise à centraliser toutes les activités liées à la gestion de patrimoine dans un département spécialisé. Les gérants de fortune sont ainsi libérés de la gestion pour se concentrer sur la prospection de clients. Ce changement implique des compétences d'acquisition et de recherche de clientèle pour les gestionnaires de fortune traditionnels.

De manière générale, tous les établissements nous ont indiqué rechercher des gens plus compétents et plus qualifiés que par le passé, pour des activités et des métiers qui se spécialisent de plus en plus. La spécialisation croissante des activités et des métiers bancaires posera probablement des problèmes de passerelles en terme de formation pour le passage d'une activité à une autre.

Une spécialisation accrue de certains métiers augmente la demande pour des profils universitaires.

²⁷ Pour une présentation graphique qui résume ce chapitre, voir Annexe 2

²⁸ Classement effectué dans l'ordre du plus grand nombre de citations au plus petit

Les services proposés par les établissements de «gestion de fortune» semblent évoluer vers l’extension de la gamme des services offerts qui requièrent des compétences nouvelles, comme des connaissances dans le conseil fiscal, juridique ou successoral, donnant lieu à des services ou produits spécialisés tels que le *Family Office*, le *Global Custody*, les *Hedge Fund* ou *l’architecture ouverte*²⁹. Ces exemples de nouvelles prestations offertes en matière de gestion de fortune demandent de nouvelles compétences. Il y a segmentation des métiers surtout dans les banques de grande taille, ce qui rend nécessaire la collaboration entre les différents spécialistes.

5.1.2 Les principales activités et métiers en développement dans le *Front Office* « Private Banking »

Comme nous l’avons vu ci-dessus, le métier de **gérant de fortune** évolue et il est également le métier en développement le plus cité par nos interlocuteurs. Il se **spécialise dans l’acquisition et la prospection de nouveaux clients**. Les banques donnent la préférence à des personnes qui ont de bonnes compétences sociales et personnelles³⁰. Le gérant doit également être un bon généraliste en matière de gestion de patrimoine et connaître beaucoup d’aspects de cette gestion notamment le droit successoral, la fiscalité suisse ou étrangère, la législation suisse ou étrangère, être capable de travailler en équipe avec d’autres spécialistes, connaître plusieurs langues, avoir un bon réseau et surtout un bon portefeuille de clients. Ce métier se spécialise également dans d’autres types de produits liés à la gestion du patrimoine tels que le *Family Office* ou le *Global Custody* comme nous l’indiquent les banquiers privés qui recherchent des gérants avec cette spécialisation additionnelle.

Front Office “Private Banking”			
Catégorie de banque	Postes concernés	Spécialisation additionnelle	Profil professionnel
Toutes banques confondues	Gérants de fortune (<i>Acquisiteur ; Relationship Manager ; Customer relationship officer</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Acquisiteurs 	<ul style="list-style-type: none"> Universitaire ; parlant anglais voir d’autres langues (p.ex : allemand, russe, chinois), Expérience bancaire ; CFPI ou CFA ; Bon réseau ! Connaissances des marchés, légales (compliance) ; fiscales ; immobilières et successorales ; Qualités de vente développées
Banques privées		<ul style="list-style-type: none"> Spécialiste Family Office 	<ul style="list-style-type: none"> Profil universitaire parlant anglais voir d’autres langues Connaissances des marchés et plus spécifiquement : le conseil successoral et fiscal.
Banques privées		<ul style="list-style-type: none"> Spécialiste Global Custody 	<ul style="list-style-type: none"> Profil universitaire parlant anglais voir d’autres langues
Banques privées	Spécialiste de Vente de fonds	<ul style="list-style-type: none"> Spécialiste Hedge Funds 	<ul style="list-style-type: none"> Profil universitaire parlant anglais voir d’autres langues

²⁹ Cf. Glossaire

³⁰ Cf. p. 27, les compétences exigées par les employeurs

5.1.3 Les principales activités et métiers en développement dans le *Front Office* des autres activités bancaires

Front Office "Banque de détail"		
Catégorie de banque	Postes concernés	Profil professionnel
Banques universelles	Conseiller à la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CFC ou universitaires. ▪ Gestion traditionnelle ▪ Qualités de vente développées
	Conseiller à la clientèle PME	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CFC ou universitaires. ▪ Gestion traditionnelle ▪ Qualités de vente développées ▪ Connaissance du micro-crédit et des petites entreprises (PME)
Front Office "Corporate"		
Banques universelles	Conseiller corporate	<ul style="list-style-type: none"> ▪ HEC niveau comptable très élevé, ▪ Droit, profil pointu en matière de crédit ▪ Relation mais plus technique pour discussion d'égal à égal avec les patrons d'entreprises
Front Office "Crédits"		
Banques universelles	Gestionnaire de crédit	<ul style="list-style-type: none"> • N/A

5.2. Logistique et compliance

Le secteur lié au contrôle et aux réglementations en vigueur dans les banques est annoncé en croissance, surtout pour ce qui est du calcul des risques et de l'application des différentes réglementations.

La croissance est principalement due au développement de nombreuses lois et conventions dans ce domaine (Bâle II et LSB). Toutefois, d'après nos entretiens, il apparaît que les engagements de personnel ont déjà été faits en ce qui concerne les «compliance officers».

Risk management		
Catégorie de banque	Postes concernés	Profil professionnel
Universelles, privées, boursières	Risk manager	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation universitaire HEG + master (ISFB) ; ▪ Expérience dans les activités financières comme réviseur, crédit ou finance. ▪ Très bonne capacité d'analyse et de synthèse ▪ Expérience professionnelle dans le domaine, souvent dans le cadre d'une expérience dans le consulting. ▪ Communication, savoir-être.
	Risk analyst	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profil universitaire (mathématique ou physique) ; ▪ Savoir appliquer des modèles. ▪ ISFB branche Risk management
Compliance		
Catégorie de banque	Postes concernés	Profil professionnel
Toutes banques confondues	Compliance Officers	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Economistes ou juristes ou avocats avec compétence relationnelle et personnelle. ▪ Formations dans le contrôle ou l'audit

5.3. Autres professions

5.3.1 Gestion des investissements

Plusieurs spécialistes sont recherchés dans les secteurs des placements financiers. Il s'agit majoritairement de spécialistes en portefeuille. Parmi ceux-ci, on trouve des gestionnaires en Hedge funds, mais également des gestionnaires en architecture ouverte ou en produits structurés.

De plus, la modification future de la loi sur les fonds de placement (LFP) donnera un accès élargi aux fonds de placement suisses ce qui contribuera sans doute à renforcer le secteur.

Portefeuille		
Catégorie de banque	Postes concernés	Profil professionnel
Privées ; boursière et banques en mains étrangères.	Gérants de portefeuille (<i>Portfolio manager ou Asset manager</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profil universitaire ▪ CFPI
Fonds de placement		
Privées ; en mains étrangères, boursière	Gestionnaires de Hedge Funds	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profil universitaire ▪ CFPI / CFA
Privées, en mains étrangères, boursière	Gestionnaires de fonds de placement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profil universitaire ▪ CFPI / CFA
Autres		
Privées	Spécialistes en architecture ouverte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profil universitaire ▪ CFPI / CFA
Banque d'investissement		
En mains étrangères	Spécialiste en produits structurés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profil universitaire ▪ CFPI / CFA
Privées	Corporate finance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profil universitaire ▪ CFPI / CFA

6. La formation

6.1. Formations internes ou externes ?

Dans la plupart des établissements interrogés, la formation continue est dispensée dans un centre ad hoc, parfois situé à l'étranger dans le cas de certaines banques en mains étrangères disposant d'un réseau international. D'autres instituts ont choisi des dispositifs consistant en un réseau interne d'experts ou de managers avec validation interne des formations dispensées.

Les trois quarts des établissements consultés possèdent un dispositif de formation continue en interne

Les banques privées genevoises ont créé un centre commun de formation continue, le Centre de Formation du Groupement des Banquiers Privés Genevois. Un autre établissement consulté offre à tous ses employés une formation continue sous forme de *e-learning* via un intranet propre et dédié.

Ce sont les formations dites "de métiers" ou "d'activités de base" qui sont les plus représentées dans ces centres (crédit, finance, informatique, nouveaux produits). D'autres formations plus spécialisées, comme la gestion du personnel pour les managers sont également proposées à certains publics-cibles. Des formations portant sur le développement des compétences sociales, des techniques de vente et de relation avec la clientèle sont principalement adressées aux employés du *Front Office*. Enfin, et conformément à la loi et aux ordonnances relatives, des cours de mise à jour sur les procédures et nouvelles dispositions concernant la LBA (Loi sur le Blanchiment d'Argent) sont mis à disposition de tous les employés, en règle générale, via internet.

La quasi-totalité des établissements consultés octroient des formations continues à tous leurs collaborateurs, principalement ceux qui travaillent dans le *Front Office*. Pour cela, ces établissements investissent en moyenne 2% de leur masse salariale. La tendance est même un peu plus élevée que la moyenne pour deux banques universelles.

Les banques stabilisent leur budget consacré à la formation continue

La plupart des établissements consultés déclarent que la tendance future sera de maintenir ces budgets stables, voire même de les diminuer légèrement. Ainsi, les employés des établissements consultés suivent une moyenne de 2 jours par an de formation continue.

6.2. Formations suivies et filières

La plupart des établissements interrogés ont mentionné une augmentation future des formations dispensées par des instituts de perfectionnement professionnels externes. Les langues sont de loin les formations les plus suivies. Quant aux cours de développement personnel, ils sont souvent confiés à des spécialistes externes qui offrent des formations sur mesure. L'Association Suisse des Banquiers (ASB) met actuellement en place en Suisse Romande une association, le CYP (Centre for Young Professionals in Banking), qui aura pour but d'être le centre de compétence des banques suisses et qui se chargera de la formation bancaire de base "off the job". L'objectif de cette association est de relever le niveau de la formation des apprentis. Elle sera opérationnelle à partir de l'été 2005. La plupart des établissements consultés qui comptent des apprentis songent à externaliser la formation auprès de ce centre.

Les banques externalisent de plus en plus la formation continue

Ce sont principalement les cadres, notamment ceux travaillant en contact avec la clientèle, qui bénéficient le plus souvent de ces formations. Hormis les formations concernant les métiers bancaires de base, les employés du *Back Office* sont ceux qui suivent le moins de formations. Certains établissements souhaiteraient que ces métiers soient revalorisés par une formation spécifique qui n'existe actuellement pas. Précisons que la plupart des instituts de formation se situent dans le bassin lémanique. En effet, les instituts les plus cités sont IFSB et IFGP, tous deux à Genève. Le certificat du CFPI est reconnu unanimement par les employeurs ainsi que le CFA, son équivalent américain. L'institut FAME est également utilisé pour des formations post grade de recherche en finance. Pour ce qui est de l'étranger, l'INSEAD à Paris a été cité par plusieurs banques comme un excellent institut de formation pour les cadres dirigeants.

La plupart des formations proposées s'adressent aux cadres

7. Le recrutement:

7.1. Les accords bilatéraux

De manière générale, l'ensemble des 22 établissements consultés sont favorables aux accords bilatéraux et trouvent que cela contribuera au bon développement de la place financière du bassin lémanique mais également Suisse.

Dans leur cas particulier et bien que les procédures administratives d'octroi de permis aient été amplement allégées, la plupart des établissements consultés (17 sur 22) s'accordent à dire que les accords bilatéraux n'auront aucune répercussion sur le recrutement de leur personnel. En effet, même si les offres de services en provenance de citoyens de l'UE sont en forte augmentation depuis le 1^{er} juin 2004, une bonne partie des établissements consultés (32%) – avec une nette prédominance des banquiers privés – déclarent préférer embaucher exclusivement dans leur environnement local. Leur principal argument est que le savoir-faire helvétique est précieux dans le domaine de la gestion de fortune privée.

Les accords bilatéraux entrés en vigueur le 1^{er} juin 2004 ne semblent pas avoir de répercussions sur les "bassins" de recrutement

Même les banques étrangères qui, historiquement, engagent plus de personnel en provenance de l'UE, ne prévoient pas de grandes modifications dans leur politique de recrutement habituelle.

En règle générale, la plupart des banques ont indiqué que la recherche active du personnel hors de Suisse se fait de manière plutôt ponctuelle. Il s'agit en règle générale de missions temporaires pour des profils très spécialisés qui souvent ne sont pas présents sur le marché de l'emploi local. Ainsi, les banques étrangères profitent largement de leur réseau international sans qu'il n'y ait d'impact significatif sur le marché de l'emploi local.

Les banques privées genevoises et vaudoises recrutent d'abord sur le marché local alors que les grands groupes recherchent aussi du personnel sur le marché international

7.2. Les tendances de recrutement

Lors de la réalisation de notre enquête (juillet – août 2004), plus de la moitié des établissements consultés étaient à la recherche de personnel. Cette situation semble se confirmer par la diminution (-17,8%) des effectifs des demandeurs d'emplois provenant du secteur bancaire en septembre 2004³¹. Ce constat semble contredire celui de l'enquête AMOSA réalisée en juillet 2003. En effet, à ce moment le secteur n'embauchait guère et, pour un avenir allant jusqu'en 2010, aucun indice ne permettait de prévoir une reprise importante de l'emploi. La question est de savoir si l'embellie actuelle correspond à une tendance du marché ou bien s'il s'agit d'une correction conjoncturelle.

Nous nous sommes également intéressés aux profils recherchés. Parmi les 17 établissements s'étant prononcés sur ce thème, 11 d'entre eux - tous actifs dans la gestion de fortune - ont déclaré rechercher des postes liés au *Front Office*. Il s'agit principalement de profils de vente/acquisition de clientèle, possédant leur propre réseau de clientèle (gérants de fortune, banquiers, relationship managers, etc.) ainsi que des assistantes de gestion. D'autres postes sont également mentionnés, tels que les Risks Managers (2 fois) et les Compliance Officers (2 fois). Ces profils semblent directement découler des nouvelles obligations des établissements bancaires concernant les législations et réglementations sur le blanchiment d'argent. Les banques de détails ont déclaré pour leur part rechercher des profils plutôt liés au crédit, tels que des administrateurs crédits ainsi que des analystes crédits. Même dans les activités de négoce international – Genève occupe la 2^{ème} place européenne du *trading* de *commodities* – les profils commerciaux sont très recherchés.

7.3. Les filières de recrutement

La quasi-totalité des établissements consultés (19 sur 22) ont indiqué donner une priorité aux candidatures internes. Seules deux banques (en mains étrangères) recrutent d'abord à l'externe. Les banques universelles suisses et les banques en mains étrangères profitent de leur vaste réseau national et international, facilitant ainsi la mobilité interne. Parmi les banques universelles, les apprentis et dans une moindre mesure, les stagiaires représentent également un vivier intéressant de candidats potentiels. Néanmoins, force est de constater que l'engagement d'apprentis a tendance à stagner, voire à diminuer.

Les établissements bancaires privilégient surtout le recrutement interne.

Il ressort de nos interviews que les établissements bancaires publient la plupart de leurs postes vacants sur leur propre site internet. Nous avons ainsi pu constater que ce moyen est devenu le canal de recrutement le plus utilisé par les établissements consultés. Dans les banques universelles, par ordre de préférence, interviennent ensuite la presse, les "chasseurs de tête" ou agences de placement et enfin les offres spontanées.

L'Internet s'impose de plus en plus comme moyen de recrutement privilégié.

La presse tient une place très importante dans le recrutement et 2 établissements sur 3 ont mentionnés y recourir régulièrement, principalement pour ce qu'ils nomment les "*low profiles*" ou profils type support administratif.

³¹ Source : PlaSta, Seco

Le recours aux "chasseurs de têtes" est utilisé principalement pour des profils spécifiques ou pour le recrutement de cadres supérieurs. Quant aux agences de placement, bien qu'en concurrence directe sur Internet avec le propre site de l'établissement, elles continuent à être sollicitées principalement pour des profils de support.

Enfin, en ce qui concerne les offres spontanées, ces grandes banques nous ont déclaré recevoir en moyenne 200 à 300 candidatures par mois, mais seulement 1 établissement sur 4 interrogé déclare utiliser fréquemment ce canal de recrutement. Pour les banques de gestion de fortune viennent ensuite les agences de placements et les chasseurs de tête.

Les banques vaudoises et genevoises ne semblent pas faire appel aux services des ORP. Ces résultats confirment, pour la région lémanique, les conclusions de l'enquête AMOSA. La raison fréquemment citée est que la quasi-totalité des établissements consultés semble avoir eu une mauvaise expérience par le passé en recourant aux services des ORP. Soit le profil du candidat ne correspondait pas du tout au profil demandé, soit le délai de réponse de 2 à 3 semaines de l'ORP était considéré comme excessif. Un seul établissement interrogé a déclaré faire appel régulièrement aux ORP et semble avoir remarqué une amélioration par rapport au passé. Toutefois, 5 banques ont montré de l'intérêt à en apprendre d'avantage sur ces services. D'autre part, un bon nombre de banques, étrangères notamment, déclarent ne pas connaître les services offerts par les ORP. Les banquiers privés, ont exprimé une certaine réticence à utiliser ce canal.

Les Offices Régionaux de Placement (ORP) ne semblent pas exploités en tant que canal de recrutement.

7.4. Compétences et discriminants

7.4.1 Les compétences exigées par les employeurs

Les établissements consultés sont unanimes pour souligner que les deux facteurs essentiels conditionnant l'issue d'un engagement sont **l'adéquation du profil au poste** et la **personnalité du candidat**, soit aussi bien les compétences professionnelles que les compétences sociales et personnelles.

Nous pouvons résumer les compétences demandées par nos interlocuteurs à l'aide du tableau ci-dessous :

Tableau des compétences demandées par les employeurs		
Compétences professionnelles	Compétences personnelles	Compétence sociales
<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à parler plusieurs langues • Capacité à être mobile professionnellement et géographiquement 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation du candidat • Capacité d'adaptation, flexibilité • Résistance au stress • Esprit d'initiative • Fidélité et loyauté • Franchise 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à savoir communiquer et travailler en équipe

Concernant les compétences personnelles :

D'une manière générale, la motivation, la mobilité et la flexibilité, la résistance au stress sont des compétences demandées par l'ensemble des employeurs et ceci pour tout type de professions. A compétences professionnelles égales, l'accent est mis en priorité sur les compétences personnelles et sociales. La motivation et la capacité à s'adapter à tout type de changement sont les compétences essentielles pour entrer dans la banque et éventuellement y rester.

Les systèmes de recrutement des établissements interrogés misent autant sur la personnalité des candidats que sur leur bagage technique.

Concernant les compétences professionnelles et sociales:

Un autre élément d'importance relevé par les employeurs et qui concerne l'ensemble des activités bancaires, c'est d'être mobile professionnellement à l'intérieur de la banque où géographiquement si la banque est de grande taille et possède un réseau national ou international. Plusieurs établissements en mains étrangères nous ont par ailleurs confié que chaque collaborateur avait la possibilité d'aller travailler dans une de leur succursale à l'étranger, ceci pour mieux maîtriser la langue mais également pour apprendre à travailler avec d'autres équipes localisées dans le monde entier et avoir une vision d'ensemble. Les compétences linguistiques et sociales sont également fortement demandées.

La priorité donnée aux compétences selon les activités bancaires

Les priorités données aux compétences changent suivant le type d'activité bancaire : A titre d'exemple, les compétences demandées dans les professions du *Front Office* sont en priorité les compétences professionnelles et les capacités relationnelles liées à la vente et au contact avec la clientèle. Dans la gestion de fortune, un gérant doit savoir prospecter de nouveaux clients, entretenir ses relations et savoir travailler en équipe avec des spécialistes. Par conséquent l'accent est mis sur la capacité à connaître plusieurs langues et notamment la langue de son client mais également sur la capacité à savoir communiquer et à savoir travailler en équipe.

Pour d'autres types de professions, comme les professions du *Back Office*, l'accent est mis prioritairement sur les compétences professionnelles des candidats mais également la précision, la productivité et finalement une bonne communication. Dans ce secteur d'activité, les exigences des employeurs concernant les compétences professionnelles évoluent clairement vers le haut. Un bon employé de ce secteur d'activité doit être capable de connaître et de comprendre l'ensemble des processus de la banque.

Enfin selon les différentes catégories et activités bancaires, nous notons que dans la banque d'investissement³² (*Investment banking*), ce sont surtout des spécialistes de haut niveau qui sont recherchés. Dans le *négoce international*, les qualités humaines autant que techniques sont recherchées, telles que l'aisance avec les chiffres. D'autres critères moins prioritaires tels que la résistance au stress, l'esprit d'initiative et les visions à long terme ont été cités par les banques en mains étrangères alors que la franchise ou l'engagement de longue durée du candidat sont importants pour la catégorie des banquiers privés. La quasi-totalité des compétences citées semble donc plus du ressort des qualités humaines, du "savoir être" que des qualités proprement techniques.

³² Cf. Glossaire

7.4.2 Les discriminants à l'embauche

Dans leur ensemble, les établissements consultés déclarent ne pas avoir établi des règles de discrimination par rapport aux candidats. Pourtant la plupart des banques, toutes catégories confondues insistent sur le fait qu'actuellement il faut être prêt à accepter des salaires moins élevés que ceux pratiqués par le passé.

Certains critères discriminants portant sur la personnalité des candidats ont été mentionnés d'une manière générale par la plupart des établissements consultés. On peut regrouper ces critères en trois catégories, à savoir le manque de flexibilité, l'individualisme et le manque de fidélité et de loyauté à l'égard de l'entreprise.

Un autre discriminant concerne l'âge des candidats. Même si celui-ci n'a pas été clairement évoqué, nous constatons dans les offices régionaux de placement genevois et vaudois que la proportion des personnes âgées de 45 et plus est plus nombreuse dans le secteur bancaire que dans d'autres secteurs d'activités et que leur durée de chômage est plus longue. A la fin du mois d'octobre 2004, la part des chômeurs du secteur bancaire, de plus de 40 ans, est de 47 % dans les cantons de Genève et Vaud. Elle est de 40 % pour l'ensemble des chômeurs de ces deux cantons. En ce qui est du chômage de longue durée dans le secteur bancaire par rapport aux chômeurs tous secteur confondus, ce phénomène est plus marqué dans le canton de Genève (40% - 33%) que dans celui du canton de Vaud (32% - 28%)³³.

Enfin, tous les établissements consultés sont également unanimes pour déclarer qu'en principe, le chômage ne constitue pas un handicap ou un critère discriminant à l'engagement. Tous se déclarent prêts à recruter des chômeurs le cas échéant. Toutefois, certains établissements, principalement des banques suisses, ont exprimé des réticences pour les cas relevant du chômage de longue durée (plus d'un an). Toutefois, ces mêmes établissements déclarent porter une attention particulière aux causes du chômage de la personne. Ils semblent plus indulgents pour les personnes se trouvant au chômage pour des raisons économiques, de restructuration imposée souvent par la mauvaise conjoncture que pour des personnes se retrouvant au chômage par leur propre faute. Ainsi, la transparence joue un rôle important dans de telles situations.

Etre chômeur de longue durée peut constituer un handicap pour l'engagement dans les établissements consultés.

Concernant les chômeurs, les établissements consultés mentionnent que la motivation et l'attitude positive sont des éléments permettant d'améliorer les chances d'engagement. Les employeurs restent très attentifs au fait que le candidat n'est pas resté inactif durant sa période d'indemnisation en profitant notamment de cette période pour effectuer des mises à niveau de ses connaissances.

Toutefois, pour 70% des établissements consultés, les critères de flexibilité autant psychologiques que salariaux sont également mentionnés qu'il faudrait que le chômeur soit prêt à accepter un salaire inférieur à celui de son emploi précédent et qu'il fasse preuve de "mobilité psychologique" ou, en d'autres termes, qu'il soit prêt à se reconvertir par rapport à son ancienne profession.

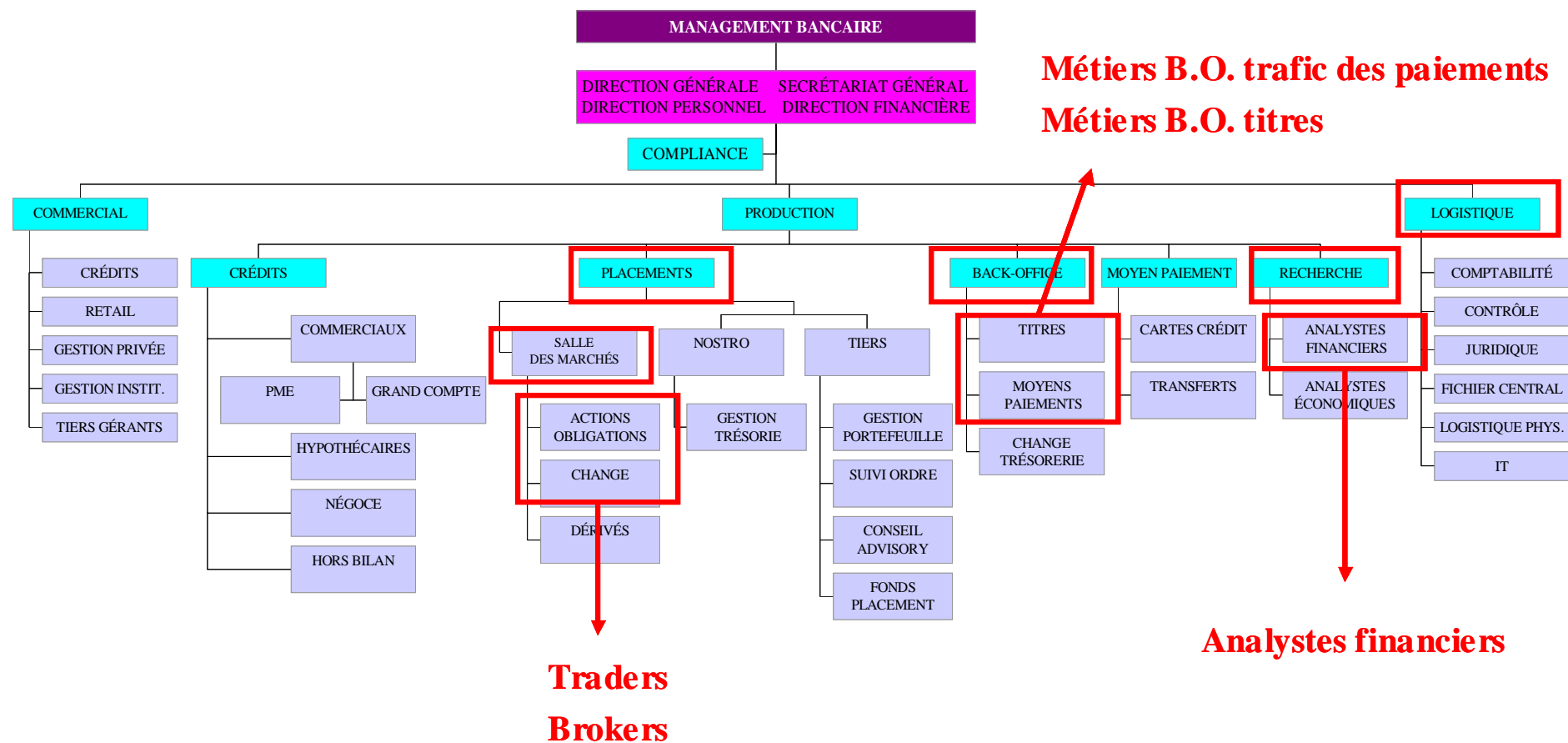
³³ Source PlaSta, octobre 2004

8. Bibliographie

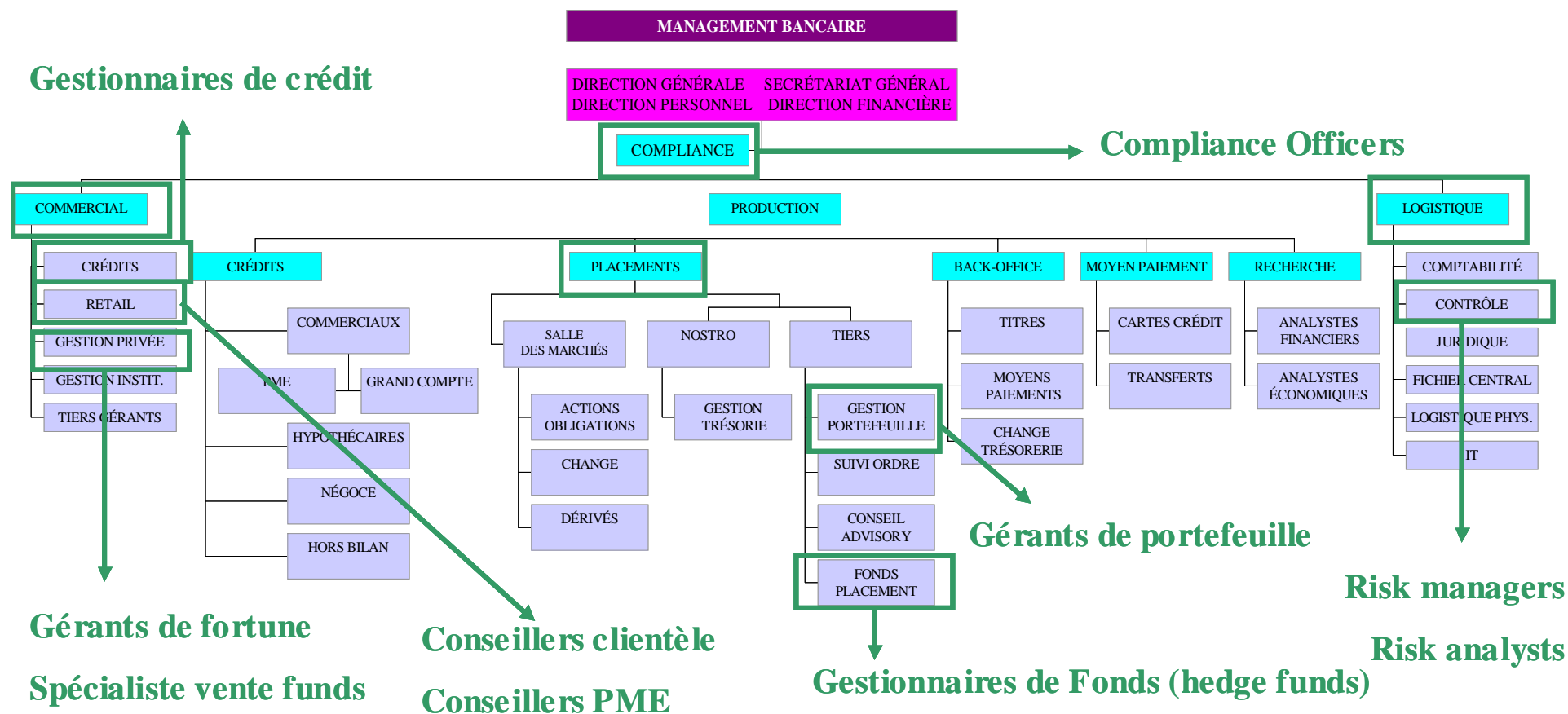
- 📖 Anne de Silans, Courtage en ligne, les nouvelles règles du jeu, *Les Echos*, 21 mai 2001.
- 📖 Baechler J-P, Bâle II, les banques cantonales demandent du réalisme à Berne, *L'Agefi*, sept. 2004.
- 📖 Baumann Niklaus , Explication de la particularité des banquiers privés, janvier 2002.
- 📖 Blumer Andréas, Private Banking: surréglementation et absence de perspectives de croissance, *Insight Financial Services*, Ernst and Young, Hiver 2003-2004.
- 📖 Coudret Paul, Développements du monde offshore – onshore – offshore, un faux débat, Association suisse des gérants de fortune (ASG), Numéro 3/2003.
- 📖 Dérobert Michel, La fiscalité de l'épargne en Europe, *Employeur Suisse*, 16 septembre 2004.
- 📖 Dossier spécial sur les banques, *Le Temps*, septembre 2002.
- 📖 Dubois Clément, Pour les banques, quelles sont les limites de l'externalisation, *L'Agefi*-sept. 2004.
- 📖 Dubois Clément, La valse des engagements a repris sur la place financière genevoise, *L'Agefi*, octobre 2004.
- 📖 Emmanuel Garessus, En 2010 le moteur de l'économie ne tournera plus guère avec les exportations et la finance, *Le Temps*, 13 octobre 2004.
- 📖 Etwareea Ram, Une croissance sans emploi et le pétrole plus cher font trébucher la machine suisse, *Le Temps*, 12 octobre 2004.
- 📖 Genier Yves, L'enjeu est de démontrer la compétitivité de la place bancaire suisse, *L'Agefi* , 20 mars 2002, .
- 📖 Guex Sébastien, Développement de la place financière helvétique et secret bancaire au 20^e siècle, *Solidarités*, 15 avril 2001.
- 📖 Hoffmann Stefan (2004), Compendium Edition 2004, ASB, Bâle
- 📖 Humbert R., *Agefi Magazine*, Edition septembre 2004
- 📖 Le secteur bancaire suisse, ASB, Edition 2004, Bâle.
- 📖 Lema Luis, Banquiers chômeurs, la preuve ultime de la gravité de la crise, *Le Temps*, 12 mars 2003.
- 📖 Les banques cantonales, leaders sur le marché des prêts hypothécaires , ATS, *L'Agefi*, sept. 2004.
- 📖 Les banques privées suisses les plus performantes ont misé sur une présence en Asie, *Le Temps*, 13 avril 2004.
- 📖 Meins Erika (2003), L'évolution du marché du travail dans les secteurs financiers, Rapport final de synthèse, AMOSA, Zürich.
- 📖 Mirabaud Pierre, En signant les accords bilatéraux II, nous avons bétonné le secteur bancaire pour quinze ans au moins, *Le Temps*, 29 mai 2004.
- 📖 Mühlemann Lukas (2001), La place financière suisse – défi et opportunités, Exposé à la Swiss -American Chamber of Commerce, 22 janvier 2001.
- 📖 Petit-Pierre Marie-Christine, Manier de l'argent ne fait pas le bonheur, *Le Temps*, 4 octobre 2004.
- 📖 Pictet Ivan (2002), Conférence de Presse de Genève Place Financière, Genève Place Financière, décembre 2002, Genève.
- 📖 *Private Banking – Banque Assurance*, mars 1999, Genève.
- 📖 Rapport Swissbanking 2003 – ASB , Edition 2003, Bâle.
- 📖 Services financiers, *UBS Outlook 1/2004*, Zürich.
- 📖 Stepczynski Marian , La place financière suisse attire toujours davantage les banques étrangères , *Banque et Finance*, avril 2002.
- 📖 Strebel Brigitte, La nouvelle stratégie du « cross-border on-shore », *Banque Assurance*, décembre 2003.
- 📖 Tornare Thibault, La longue mue du secteur bancaire, *Tribune de Genève*, août 2004.
- 📖 Verhoosel Tanguy, Le paradis belge des rentiers attire les banques helvétiques, *L'Agefi*, août 2004.
- 📖 Zaki Myret, La crise boursière a fait évoluer d'un bond la gestion de patrimoine, *Le Temps* , 19 mai 2003.

9. Annexes :

Annexe 1 : Activités et métiers bancaires en déclin



Annexe 2 : Activités et métiers bancaires en développement



Annexe 3 : Typologie des professions bancaires³⁴

SECTEURS, SERVICES, PROFESSIONS	DESCRIPTION D'ACTIVITES
1. COMMERCE	
1.1 Gestion privée	
Gérant/e de fortunes (Relationship Manager, Asset Manager)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Développe et suit les relations avec la clientèle privée ou institutionnelle. A titre d'exemple il : <ul style="list-style-type: none"> - assure la promotion des services et produits de la banque auprès de la clientèle - conseille à la clientèle sur la constitution, la gestion et le développement de son patrimoine - prospecte de nouveaux clients
Conseiller/ère financier (Financial Planner)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Propose des solutions optimales aux besoins du client en intégrant des données touchant à des aspects juridiques, fiscaux, immobilier, de prévoyance et d'investissement. Par sa mission globale, il peut être appelé en soutien par un Gestionnaire de fortune
Gérant/e de portefeuilles (Portfolio Manager)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gère les portefeuilles des clients sous mandat qui lui sont affectés en fonction du type de gestion sélectionnée par le client et dans le cadre de politiques d'investissement en vigueur ○ Peut participer à la gestion de fonds de placements
Assistant(e) de gestion bancaire (Assistant Relationship Manager)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Assiste les gérants de fortune ou Portfolio Managers dans la gestion administrative des portefeuilles clients, surveille les échéances (fiduciaires, crédit ..) et peut assurer le relationnel avec certains clients sélectionnés
Trust Officer	<ul style="list-style-type: none"> ○ Met en place les opérations relatives à la constitution et à l'administration de trusts, fondations, sociétés <i>offshore</i> et placements à titre fiduciaire pour le compte des clients de la banque; à titre d'exemple il: <ul style="list-style-type: none"> - conseille la clientèle en matière juridique et fiscale - met en place les instruments et montages financiers/fiscaux appropriés afin de répondre au besoin du client
1.2 Crédit	
Gestionnaire de crédit (Credit Manager)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Spécialiste en produits de crédits, il est responsable du maintien et du développement de la clientèle. A titre d'exemple il: <ul style="list-style-type: none"> - assure la promotion de produits crédits - analyse le besoin en crédit du client - conseille et décide de l'octroi de crédit à la clientèle
Gestionnaire négoce/matières premières (Trade Finance & Commodities)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Responsable du développement, du maintien et du suivi des relations commerciales avec une clientèle active dans le négoce des matières premières ou "commodities" en anglais (blé, pétrole ...). A titre d'exemple il: <ul style="list-style-type: none"> - identifie et analyse les opportunités de crédit - met en place et gère des lignes de crédit

³⁴ Source PlaSta et selon l'organigramme d'une banque universelle présenté en Annexes 1 et 2

Analyste de crédit (<i>Credit Analyst</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Responsable de la gestion et de la restructuration de crédits commerciaux existants. A titre d'exemple il: <ul style="list-style-type: none"> - analyse les crédits des clients à hauts risques - élabore la restructuration de dettes, des arrangements financiers et les met en place
Spécialiste crédit documentaire (<i>Specialist Documentary Credit</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Responsable des opérations et montage des crédits documentaires. A titre d'exemple il: <ul style="list-style-type: none"> - contribue à l'évaluation des risques - assure le suivi technique et négocie les conditions avec les clients
1.3 Banque détail	
Conseiller/ère à la clientèle/banque (<i>Investment Adviser</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Collaborateur(-trice) chargée de recevoir la clientèle, de la conseiller et d'effectuer à son intention des opérations bancaires courante (ouverture de comptes, introduction d'ordres de paiement permanents, etc...)
2. PLACEMENTS	
2.1 Salle de marchés	
Cambiste/trader	<ul style="list-style-type: none"> ○ Assure des activités de change de la banque et le service de change (achat/vente devise ou d'autres produits du marché monétaire). A titre d'exemple il: <ul style="list-style-type: none"> - effectue des transactions de vente ou d'achat pour le compte de la banque ou des clients - conseille d'autres départements ou des clients sur l'évolution du marché monétaire et sur des produits issus de ce marché - parfois assure aussi la trésorerie de la banque
Broker	<ul style="list-style-type: none"> ○ Saisit et effectue des transactions classiques en bourse (vente/achat de titres) et informe sur l'évolution des marchés
2.3 Gestion trésorerie	
Trésorier bancaire (<i>Treasurer</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Assure la gestion de trésorerie de la banque. A titre d'exemple il: <ul style="list-style-type: none"> - optimise la rentabilité des opérations de financement pour le compte de la banque - surveille que les besoins en liquidités de la banque soient couverts - assure la couverture (hedging) des entrées et sorties
2.4 Gestion fonds de placement	
Gestionnaire de fonds de placement (<i>Investment Funds Manager</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gère, en collaboration avec d'autres gestionnaires, un fonds de placement (placement collectif de capitaux) de la façon la plus efficace possible

3. BANQUE D'INVESTISSEMENT	
Analyste financier (<i>Financial Analyst</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Responsable de l'analyse et recherche de certains marchés importants ou de certains portefeuilles. Il assure les éléments nécessaires à la définition de la politique de placement de la banque. A titre d'exemple il: <ul style="list-style-type: none"> - élabore des recommandations d'investissements à l'intention des clients
Corporate Finance / M&A Spécialist Acquisition	<ul style="list-style-type: none"> ○ Responsable des activités de promotion des activités Corporate Finance/ M&A. A titre d'exemple il: <ul style="list-style-type: none"> - assure la coordination et la réalisation des projets de fusion et d'acquisition - agit en tant que consultant auprès de ses clients (au niveau de la direction générale) pour l'exécution des affaires rentables
4. ADMINISTRATION / BACK OFFICE	
Employé/e de banque qualifié	<ul style="list-style-type: none"> ○ Exécute des opérations administratives spécialisées. On trouve dans cette catégorie d'activité, les <i>collaborateurs du Fichier central</i> qui à titre d'exemple: <ul style="list-style-type: none"> - assure les ouvertures et la mise à jour informatique des dossiers clients
Back Office Stock Exchange	<ul style="list-style-type: none"> ○ Effectue les décomptes des ordres passés en bourse (achat/vente de titres)
Back Office Foreign Exchange	<ul style="list-style-type: none"> ○ Effectue les décomptes des ordres passés dans le marché monétaire/métaux précieux (essentiellement achat/vente devises)
Portfolio/Payment Employee	<ul style="list-style-type: none"> ○ Exécute les ordres de paiements et de transferts de portefeuilles ou titres
Credit Administration Employee	<ul style="list-style-type: none"> ○ Contribue au bon déroulement des opérations de crédits. Ex.: prépare tous les documents et éléments nécessaires à l'octroi de crédits, garanties bancaires
caissier/ère de banque (<i>Cashier</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Exécute toutes les transactions générales d'une caisse. Conseille à la clientèle sur divers placements/transactions de caisse
5. LOGISTIQUE	
5.1 Contrôle	
Réviseur (<i>Internal Auditor</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Assure l'évaluation de façon objective et indépendante de toutes les opérations comptables et financières
Risk Management Officer	<ul style="list-style-type: none"> ○ Identifie, analyse et gère les risques liés aux différentes activités de la banque (crédits, opérations, gestion de portefeuille)
6. COMPLIANCE	
Compliance Officer	<ul style="list-style-type: none"> ○ Assure la mise en œuvre et le respect des dispositions légales et réglementaires en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et la corruption (transactions inhabituelles, pays à risque...). A titre d'exemple il: <ul style="list-style-type: none"> - met en place et surveille les procédures visant la conformité de la législation en vigueur - assure une coordination avec les autres instances de contrôle (Risk management, audit interne, controlling)

Annexe 4: Liens financiers en Suisse ³⁵

Organismes de surveillance et de marchés

Administration Fédérale des Finances (AFF)	www.aff.ch
Banque Nationale Suisse (BNS)	www.snb.ch
Bourse Suisse (SWX)	www.swx.ch
Commission Fédérale des Banques (CFB)	www.ebk.ch
Eurex	www.eurexchange.com
Ombudsman des Banques Suisses, Zurich	www.bankingombudsman.ch

Associations bancaires et financières nationales

Association Suisse des Banquiers (ASB), Bâle	www.swissbanking.org
Association des Banques Etrangères en Suisse (ABES), Zurich	www.foreignbanks.ch
Association des Banquiers Privés Suisses (ABPS), Genève	www.swissprivatebankers.com
Association Suisse d'Assurances (ASA), Zurich	www.svv.ch
Association Suisse d'Audit Interne (ASAI), Zurich	www.asai.ch
Association Suisse des Banques de Crédit et Etablissements de Financement (VSKF), Zurich	www.vskf.org
Association Suisse des Fonds de Placement (SFA), Bâle	www.sfa.ch
Association Suisse des Gérants de Fortune (VSG/ASG), Zurich	www.vsv-asg.ch
Association Suisse des Négociants Indépendants en Valeurs Mobilières, Zurich	www.svue.ch/d/index.html
The Financial Markets Association (ACI Suisse), Zurich	www.acisuisse.ch
Centrale des Banques Régionales (RBA), Berne	www.rba-holding.ch
Convention of Independent Financial Advisors (CIFA), Genève	www.cifafound.ch
Groupement des Réviseurs Bancaires (GRB), Genève	www.grb-romand.ch
Groupement Suisse des Conseils en Gestion Indépendants (GSCGI), Genève	www.gscgi.ch
International Financial Risk Institute (IFCI), Genève	riskinstitute.ch
Association Suisse des Analystes Financiers et Gestionnaires de Fortunes (ASAG), Zurich	www.sfaa.ch
SIS Swiss Financial Services Group AG, Zurich	www.sisclear.com/sis/index.htm
Swiss Association of Market Technicians (SAMT), Genève	www.ifta.org/SAMT
Swiss Futures and Options Association (SFOA), Genève	www.sfoa.org
Swiss Society of Investment Professionals (SSIP), Zurich	www.ssip.org
Union des Banques Cantoniales Suisses (UBCS), Bâle	www.vskb.ch
Union Suisse des Banques Raiffeisen, Saint-Gall	www.raiffeisen.ch

Associations bancaires et financières romandes et tessinoises

Fondation Genève Place Financière (FGPF)	www.geneve-finance.ch
Groupement des Banquiers Privés Genevois (GBPG)	www.genevaprivatebankers.com
Lausanne – Vaud Région Financière	www.banques-finance-vaud.ch
Associazione Bancaria Ticinese	www.abti.ch
Association pour le Développement des Compétences Bancaires (ADCB)	www.edubank.ch

Associations non-bancaires de soutien à la place financière suisse

Alliance pour une Suisse Forte	www.suisseforte.ch
Forum Place Financière Suisse (FPFS)	www.forumfinanzplatz.ch
Union des Intérêts de la Place Financière lémanique (UIPF)	www.uipf.ch

Fournisseurs d'informations bancaires et financières

Reuters	www.reuters.com
Bloomberg	www.bloomberg.com
Telekurs	www.telekurs.ch

Recherche d'emploi

Efinancialcareer	www.efinancialcareers.ch
------------------	--

³⁵ Source : Site Internet de Genève Place financière, [http:// www.geneva-finance.ch](http://www.geneva-finance.ch)

Annexe 5: Les banques selon leurs spécialités³⁶

La banque universelle suisse, une gamme complète de prestations

Le système bancaire suisse est conçu selon le modèle de la banque universelle, c'est-à-dire que toutes les banques peuvent offrir l'ensemble des prestations bancaires, par exemple:

- opérations de crédits ou opérations à l'actif du bilan
- gestion de fortune et conseils en placement
- service des paiements
- opérations au passif du bilan (comptes d'épargne, etc).
- transactions sur titres (Bourse)
- émissions d'emprunts
- analyses financières

Par opposition, les pays anglosaxons et le Japon possèdent un système bancaire segmenté (Commercial Banking / Investment Banking). Par ailleurs une libéralisation est en cours notamment aux États-Unis.

Les avantages de la banque universelle sont les répartitions des risques sur un nombre élevé d'opérations bancaires et de clients de toutes branches économiques.

Grandes banques

Les deux grandes banques, le Crédit Suisse Group et UBS SA se partagent plus de 50 % du total du marché. L'UBS est leader à l'échelle mondiale en matière de gestion de fortune. Elle occupe également la première place en Suisse en ce qui concerne les opérations avec la clientèle privée et les entreprises, et, à l'échelle globale, elle est un important prestataire en matière d'«Investment Banking» et d'opérations sur titres. Le Crédit Suisse Group pour sa part est un prestataire de services financiers global. Il offre non seulement un conseil financier à la clientèle privée mais il joue également un rôle important en matière de prévoyance et d'assurances (par le biais de la Winterthur) et soutient en sa qualité d'intermédiaire financier les grandes entreprises et institutions ainsi que les collectivités publiques.

Banques cantonales

Nous trouvions autrefois une à deux banques par canton; aujourd'hui, il s'agit de 24 établissements, (répartis sur 26 cantons et demi-canton), semi-étatisés avec garantie de l'Etat. Une libéralisation est en cours en matière de garantie d'Etat. En dépit de leurs liens étroits avec l'Etat, les banques cantonales doivent respecter les principes d'entreprise dans leurs activités commerciales. Elles ont pour mandat la promotion de l'économie du canton. Leurs champs d'activité sont toutes les opérations bancaires, l'accent étant mis sur les opérations actives et passives du bilan.

³⁶ Source : Association suisse des banques (ASB), <http://www.swissbanking.org/fr/home/fs-allgemein.htm>

Banques régionales (RBA et autres) et caisses d'épargne

Il s'agit de banques universelles de moindre importance. Leurs activités mettent des accents principaux sur les opérations actives et passives du bilan. Ces banques limitent volontairement leur champ d'activité à une région. Leur avantage réside en la proximité de leur clientèle. La situation locale leur est familière, de même que les circuits économiques régionaux.

Caisses Raiffeisen

Elles collectent les fonds d'épargne de leur région (surtout dans les régions rurales) et prêtent exclusivement aux sociétaires de la place. Ces dernières années, elles ont été en mesure d'améliorer leur position, l'idée de solidarité l'emportant en effet, chez certains clients.

Banquiers privés

Ils comptent parmi les plus anciens établissements de Suisse. Leur forme juridique sont la raison individuelle, la sociétés en nom collectif et en la société en commandite. Le banquier privé répond de manière illimitée sur sa fortune personnelle. Leur champ d'activité se concentre principalement sur la gestion de fortune pour la clientèle privée et institutionnelle.

Banques étrangères

Les banques en mains étrangères ont plus de 50% du capital (des voix) en mains de personnes en provenance de l'étranger. La provenance principale de ces établissements est l'Europe (plus de 50% de l'UE) et le Japon (20% environ). Leur champ d'activité se concentre sur les opérations sur l'étranger (part des actifs étrangers au total du bilan: 70%), et la gestion de fortune.

Autres banques

Ce groupe de banques comprend des établissements poursuivant différents objectifs:

- Etablissements spécialisés en Bourse, opérations de gestion de fortune et émission de valeurs mobilières ;
- Banques commerciales: il s'agit en règle générale de banques universelles, pour lesquelles, outre les crédits commerciaux accordés au commerce, à l'industrie et à l'artisanat, les affaires hypothécaires jouent un certain rôle ;
- Etablissements de crédit à la consommation, spécialisés dans les petits crédits accordés aux particuliers et à l'artisanat.

Annexe 6 : Les acteurs de la place financière suisses³⁷

Commission fédérale des banques

Les contrôles sur les banques, les bourses, les négociants en valeurs mobilières et les fonds de placement sont exercés par la CFB. Elle accorde l'autorisation d'exercer une activité commerciale. En cas de violation de la loi ou d'abus, elle peut ordonner des mesures en vue de leur élimination et, dans un cas grave, retirer l'autorisation en question à la société fautive.

Ombudsman des banques suisse

Il sert d'antenne pour les clients ayant un différend avec leurs banques, sans pour autant vouloir les attaquer devant les tribunaux. Il s'agit d'une institution neutre, reposant sur une fondation indépendante, dont le but est de négocier entre les parties, sans pour autant posséder d'attributions arbitrales. Le médiateur ne peut que proposer une solution aux parties et non pas l'imposer. Son activité est néanmoins couronnée de succès dans de nombreux cas.

SWX Swiss Exchange

Elle s'est formée par le regroupement des Bourses de Bâle, Genève et Zurich suite à l'entrée en vigueur de la nouvelle Loi sur les Bourses. Il s'agit aujourd'hui, pratiquement, de la seule Bourse suisse importante. Elle est soumise au contrôle de la CFB conformément à la Loi sur les Bourses et compte parmi les pionniers du négoce électronique, entièrement automatisé. En partenariat avec la Bourse allemande, elle détient, sous la forme d'une société-fille, la bourse Eurex où s'effectuent les transactions sur instruments dérivés.

Banque nationale suisse

Il s'agit de la banque centrale de la Confédération suisse, menant la politique monétaire du pays en toute autonomie. En sa qualité de "Lender of Last Resort", elle endosse une certaine responsabilité en matière d'approvisionnement en liquidités de l'économie suisse. A la différence par exemple de la Bank of England, elle ne dispose toutefois pas d'attributions dans le cadre du contrôle bancaire, ce rôle revenant à la Commission fédérale des banques.

Intermédiaires financiers sans statut bancaire

Outre les banques et leurs institutions communes, d'autres intermédiaires financiers sont également présents sur la place financière sous forme d'établissements non bancaires. Les principaux intermédiaires financiers soumis à la surveillance spécifique de la Confédération sont les directions de fonds de placement suisses (Loi sur les fonds de placement), les compagnies d'assurance sur la vie (Loi sur la surveillance des assurances) et les négociants en valeurs mobilières (Loi sur les bourses). Plusieurs autres intermédiaires financiers sont quant à eux uniquement soumis à la loi sur le blanchiment d'argent, entre autres toutes les personnes qui, à titre professionnel, acceptent, gardent en dépôt ou aident à placer ou à transférer des valeurs patrimoniales appartenant à un tiers (gérants de fortune, courtiers, bureaux de change, avocats, organismes de cartes de crédit, etc.). Un rôle prépondérant revient notamment aux gérants de fortune indépendants qui, particulièrement nombreux, sont regroupés au sein de l'Association suisse des gérants de fortune ASG.

Les actifs gérés par ses membres s'élèvent à environ 100 milliards de francs suisses, soit trois pour cent de la totalité du marché.

Les gérants de fortune entretiennent un contact étroit avec une ou plusieurs banques qui gèrent les comptes ou les dépôts de leurs clients

³⁷ Source : Association suisse des banques (ASB), <http://www.swissbanking.org/fr/home/akteure.htm>

Annexe 7 : Les services communs

Group Telekurs

Telekurs est un groupe d'entreprises des banques suisses, qui offre ses services et produits dans le domaine des moyens de paiement sans numéraires, les systèmes de paiement électronique et l'information financière internationale. Comprenant 1'900 collaborateurs répartis dans le monde entier, le Groupe Telekurs est composé de Telekurs Holding SA, d'EUROPAY (Switzerland) SA, de Payserv SA, de Telekurs Informations Financières SA, de Swiss Interbank Clearing SA et de PayNet (Suisse) SA.

SIS SegInterSettle AG

SIS SegInterSettle AG (SIS) est une entreprise avec statut de banque, spécialisée dans les services liés aux papiers-valeurs. Comme entreprise la plus importante du SIS Group (SIS Swiss Financial Services Group SA), SIS contribue de manière essentielle à un fonctionnement irréprochable de la place financière suisse. En tant qu'office de dépôt suisse de titres (Central Securities Depository, CSD), SIS assume le déroulement de toutes les opérations en bourse et hors bourse, dans notre pays.

SIS qui constitue le CSD, au plan national, est avec SWX Swiss Exchange et la Banque Nationale Suisse (BNS), un membre important de la chaîne des opérations commerciales bancaires suisses. Simultanément, SIS exerce la fonction de CSD au plan international (ICSD). Ainsi, elle offre tous les services, tant au plan national que transfrontalier, dans le domaine du déroulement des transactions en papiers-valeurs et dans leur administration. Env. 400 clients suisses et étrangers effectuent leurs opérations sur papiers-valeurs dans le monde entier, sur plus de 46 marchés, par l'intermédiaire de SIS. Le traitement des opérations est basé sur le système SECOM qui est un des plus modernes, des plus sûrs et des plus avantageux en matière de clearing et de règlements au monde. Le traitement des opérations sur papiers-valeurs aux plans national et international de même que leur administration et leur conservation a bénéficié ainsi d'une évolution très favorable

Annexe 8 : Méthodologie d'enquête.

Présentation de la méthode d'échantillonnage :

Nous avons choisi notre échantillon sur la base de la NOGA³⁸ qui divise les établissements strictement bancaires en plusieurs catégories distinctes.

2001, Etablissements et emploi selon Noga 65		Genève				Vaud			
		Etabliss 2001	%	Emplois 2001	%	Etabliss 2001	%	Emplois 2001	%
6511A	Banque nationale Suisse	1	0	25	0	1	0	2	0
6512B	Banques cantonales	31	8	926	5	68	26	2166	33
6512C	Grandes banques	70	18	3722	20	53	20	2705	42
6512E	Caisse créd. mutuel/Raiffe	13	3	82	0	5	2	44	1
6512F	Banques commerciales	6	2	322	2	50	19	362	6
6512G	Instituts spéc. en bourse	27	7	2201	12	7	3	125	2
6512H	Bques en main étrangères	89	22	6234	34	9	3	230	4
6512I	Succ. s Bques étrangères	20	5	578	3	13	5	443	7
6512J	Banques privée	13	3	3158	17	3	1	36	1
6512L	Interméd. monétaires nca	1	0	1	0	3	1	74	1
6521A	Crédit-bail	8	2	36	0	2	1	9	0
6522A	Instituts spéc. prêt person.	3	1	6	0	9	3	54	1
6522B	Octroi d'autres crédits	8	2	48	0	1	0	2	0
6523B	Sociétés fin. étrangères	1	0	4	0	5	2	50	1
6523C	Instituts financiers nca	109	27	967	5	37	14	184	3
Total		400	100	18 310	100	266	100	6 486	100

Sur la base de ce graphique montrant le nombre **d'établissements** bancaires sur Genève et Vaud, nous avons interviewé 22 établissements (17 à Genève et 5 sur le canton de Vaud). Sur ce premier échantillon, nous avons choisi notre échantillon en fonction du nombre d'emplois représentés dans chaque catégorie d'établissement bancaire.

Echantillon de l'enquête par entretien :

Catégorie NOGA	Echantillons Cantons					
	GE	emplois	VD	emplois	Total	emplois
Grandes banques	2				2	
Banques cantonales	1		1		2	
Banque Raffeisen			1		1	
Banques en mains étrangères	6		1		7	
Banques boursières (Instituts spéc. en bourse)	4		1		5	
Banquiers privés	4		1		5	
Total	17	12491	5	3618	22	16109

³⁸ Code 65., Autres Intermédiations monétaires, nomenclature des activités économiques (NOGA), Berne, 1995

Présentation de la méthode d'analyse

La catégorie officielle ne tient compte que de la **réalité juridique** des sociétés bancaires, elle présente l'inconvénient de faire de trop nombreuses distinctions entre les groupes et se réfère parfois au siège social de la société qui peut se trouver à l'étranger (ex : banque commerciale). Pour mieux prendre en compte les spécificités du secteur bancaire genevois et vaudois, il faut appréhender les différences entre les établissements bancaires sous un autre angle.

En effet, une autre distinction concerne les **nombreuses activités effectuées par les banques**. Elles vont de la banque de dépôt, à la banque de gestion, la banque commerciale ou à la banque universelle. Il existe deux grands groupes d'activités bancaires :

1. **les banques universelles** (dépôt, hypothèque, crédits, gestion privée gestion institutionnelle). A ce type d'établissement correspond un type de clientèle particulier soit : clientèle de détail ou de « Retail » ; des sociétés ; des acteurs institutionnels comme le canton, la ville ou la commune.
2. **les banques spécialisées** (gestion de fortune ; négoce international etc.). Cette dernière catégorie pouvant même couvrir plusieurs activités. La clientèle est plutôt une clientèle fortunée.

Sur Genève et Vaud, une grande spécialité prédomine c'est celle de la « gestion de fortune » ou de *Private Banking*. Toutes les banques interviewées ou presque, font de la gestion patrimoniale, par contre, toutes les banques ne font pas de l'activité de type universelle. C'est pourquoi, nous regrouperons les banques universelles entre-elles et nous procéderons à une distinction entre les banques spécialisées car celles-ci ont des spécificités et des logiques qui leurs sont propres :

Catégorie NOGA	Type d'activité bancaire	GE	VD	Total
Grandes banques	universelle	2		2
Banques cantonales	universelle	1	1	2
Banque Raffeisen	universelle		1	1
	Total universelle	3	2	5
Banques en mains étrangères	gestion de fortune, négoce international	6	1	7
Banques boursières (Instituts spécialisés en bourse)	gestion de fortune	4	1	5
Banquiers privés ³⁹	gestion de fortune	4	1	5
	Total gestion de fortune	14	3	17

³⁹Cf Annexe 5 : Les banques selon leurs spécialités

Annexe 9 : Répartition des demandeurs d'emploi du secteur bancaire⁴⁰ (octobre 2004) :

Octobre 2004	GE	VD	Total
Employé de banque qualifié	83	36	119
Gérant de fortunes	42	22	64
Analyste financier	28	11	39
Gérant de portefeuilles	27	7	34
Conseiller financier	15	15	30
Gestionnaire financier	15	14	29
Cambiste / trader	16	9	25
<i>Back Office</i> Stock Exchange	18	0	18
Broker	10	6	16
Portfolio / Payment Employee	13	0	13
<i>Back Office</i> Foreign Exchange	10	0	10
Caissier de banque	8	2	10
Credit Administration Employee	7	0	7
Réviseur	3	0	3
Total des professions spécialisées	295	122	417
<i>Professions transversale</i> ⁴¹	596	369	965
Total du secteur Banques et finance	891	491	1'382
Proportion des professions bancaires spécialisées	33.1	24.85	30%

Source : PlaSta

⁴⁰ Demandeurs d'emplois ayant exercé une profession spécialisée bancaire et provenant du secteur de la banque et de la finance.

⁴¹ Il s'agit de toutes les demandeurs d'emplois qui proviennent du secteur bancaire et qui exerce une profession qui n'est pas typiquement bancaire (par exemple : secrétaire, comptable, etc.)

Glossaire

Back Office : On parle de «back-office» pour les emplois de type plutôt administratif. Hors du contact direct avec la clientèle, ces collaboratrices et collaborateurs assurent la logistique des transactions boursières, de change, de placements de titres ou de trafic des paiements. Les courtiers exécutent les transactions en bourse, les cambistes en font autant sur le marché des métaux précieux et des changes. Quant aux analystes financiers, ils étudient et évaluent les sociétés cotées en bourse pour élaborer une politique de placements. C'est là que l'on trouve certes les gestionnaires de portefeuilles, mais également tout le support logistique que requiert une banque (saisie des données, secrétariat, correspondance, comptabilité, etc.). Parmi les professions spécialisées, on trouve aussi des négociateurs sur titres, des spécialistes en trésorerie, qui gèrent l'état quotidien des liquidités de l'établissement, les réviseurs internes, qui surveillent l'application correcte des prescriptions légales.

Bâle II : L'Accord de Bâle sur les fonds propres vise à renforcer la stabilité du système financier international et à promouvoir une plus grande égalité entre établissements en matière de compétitivité. La première version de l'Accord de Bâle sur les fonds propres – elle a été adoptée en 1988 – mettait l'accent principalement sur la couverture minimale des risques de crédit. Une révision, en cours depuis 1998, doit déboucher sur un nouvel accord, Bâle II. Elle vise à accroître la sensibilité aux risques des dispositions régissant les fonds propres. En outre, il est prévu de compléter le pilier portant sur les exigences minimales en matière de fonds propres par deux autres, l'un sur la surveillance prudentielle et l'autre sur la discipline de marché.

Banque d'investissement, banque d'affaire (*Investment banking, Corporate finance*) : les banques d'affaires sont des banques ayant pour principales activités la prise de participation dans des sociétés et le conseil en opérations financières de haut de bilan (fusions-acquisitions, Introduction en bourse, levée de fonds,...). Elles financent les activités de différents clients institutionnels et directs.

Banque de détail : (*retail banking*) : ensemble des opérations bancaires de faible montant unitaire faites essentiellement avec les particuliers, les professions libérales et les petites entreprises.

e-banking : ("electronic banking") Désigne l'ensemble des services bancaires assurés par voie électronique donc par Internet : consultation de comptes, virements, achats de produits financiers, etc.

Family Office: Service de planification financière et successorale pour la gestion globale (création de structures juridiques, reporting fiscal, gestion du patrimoine, planification successorale etc.) de la fortune des clients.

Front Office : On parle de «front-office» pour tout emploi dont le titulaire est directement en contact avec la clientèle. On y trouve donc les employés de guichet, les conseillers à la clientèle privée, les conseillers à la clientèle commerciale (qui s'occupent plus particulièrement des professions indépendantes ou libérales et des petites et moyennes entreprises). Le métier de conseiller en crédit documentaire (qui est l'intermédiaire entre l'acheteur et le vendeur d'une marchandise ou d'un bien), celui de conseiller en négoce international (qui gère les portefeuilles de clients actifs dans ce domaine) ou celui de conseiller en placements (un généraliste qui offre au client des possibilités d'investissement), tout comme celui de conseiller financier (spécialisé dans le conseil individualisé en gestion de fortune) sont des métiers dits de «front-office». Outre les compétences professionnelles, ces métiers requièrent du doigté, de la diplomatie, des qualités d'écoute, le plaisir au contact avec une grande variété de clients et, dans bien des cas, la maîtrise des langues.

Global Custody: Le global custody ou la conservation globale en français est un service offert par certaines banques à d'autres investisseurs du marché. Il consiste à gérer pour le compte de ces investisseurs toutes les opérations «post-marché» liées à des portefeuilles de titres. Ex: transmission d'ordre, transferts de fonds, comptabilité etc.

Hedge funds: Le terme de hedge funds ou placements alternatifs recouvre la plupart des fonds de placement non traditionnels cherchant à obtenir des rendements absolus plutôt que relatifs par rapport à un indice classique d'actions ou d'obligations. Ils se distinguent des placements traditionnels par leur recours à des techniques novatrices et l'accent est mis sur l'explication des opportunités tout au long d'une large gamme de catégorie d'actifs.

L'architecture ouverte: intégration de produits externes dans les portefeuilles. Les banques deviennent ainsi des sélectionneuses des meilleurs fonds (par exemple des produits structurés) et se focalisent uniquement sur la gestion de l'image. La création de produits et de conseils serait élaborée par des instituts spécialisés de la conception de produits. Ceci leur laisse le soin d'assumer les coûts et la gestion des procédures.

Négoce international (trading) : les sociétés de négoce genevoises s'occupent principalement d'acheter et de vendre des marchandises (essentiellement des matières premières) à des tiers, sans que celles-ci ne transitent par la Suisse. Ces compagnies vont de la petite PME familiale, hautement spécialisée, à la succursale de grandes multinationales.

Onshore/offshore : on peut les voir sous la perspective du client et sous celle de l'établissement bancaire, sachant que cette distinction a toujours un rapport direct avec le domicile du client. Ainsi, un client sera onshore si son domicile est dans le même pays que la banque avec laquelle il a des relations. Par analogie, l'activité de la banque de ce client sera dite onshore. Par opposition, un client sera donc offshore si son pays de domicile est différent de celui de sa banque. Laquelle aura alors une activité offshore. Par conséquent, une banque suisse présente dans un pays étranger développera dans ce pays une activité onshore si sa clientèle est locale.

PlaSta : (Système d'information pour le placement et la statistique du marché du travail). Il est l'application principale des ORP (offices régionaux de placements) des LMMT (logistique des mesures du marché du travail) et des autorités cantonales pour l'inscription, le suivi et l'assignation des demandeurs d'emplois.

Private Banking : c'est l'ensemble des services qu'un client peut souhaiter obtenir et va donc bien au delà de la gestion de patrimoine. Le Swiss Private Banking comprend les hôtels de luxe de notre pays, nos hôpitaux, nos institutions culturelles, nos médias, nos avocats, nos magasins, nos écoles, internats, universités et bien sûr, nos banques et gestionnaires de patrimoine."On peut donc dire que le *Private Banking* est un ensemble de prestations très personnalisées, mettant l'accent sur l'efficacité, le savoir-faire, le contact personnel et la qualité du service. Il s'agit d'une activité généralement considérée comme rentable, surtout si l'on tient compte du fait qu'elle immobilise peu de fonds propres; il n'est donc pas étonnant que les établissements bancaires à offrir des services dits de *Private Banking* soient toujours plus nombreux.