



Cette édition des Cahiers transfrontaliers est consacrée à l'emploi dans le secteur financier, avec une attention particulière aux évolutions de l'emploi dans les banques. Ce secteur est aujourd'hui emblématique de l'internationalisation de l'économie luxembourgeoise tant pour les capitaux que pour la main-d'œuvre. Le secteur financier repose essentiellement sur les fonds d'investissement, pour lesquels le Luxembourg est le deuxième centre finan-

cier au monde après les Etats-Unis, et sur la gestion de fortunes, un domaine où le Luxembourg occupe la première place dans la zone euro. Depuis la crise de 2008, les nouvelles réglementations du secteur financier et la fin du secret bancaire suscitent de nombreuses questions. C'est pourquoi, l'évolution de l'emploi dans les banques au Luxembourg, les filières d'accès à l'emploi et les besoins de qualifications seront au centre de cette édition.

Adrien Thomas  
CEPS/INSTEAD

## L'emploi dans le secteur financier

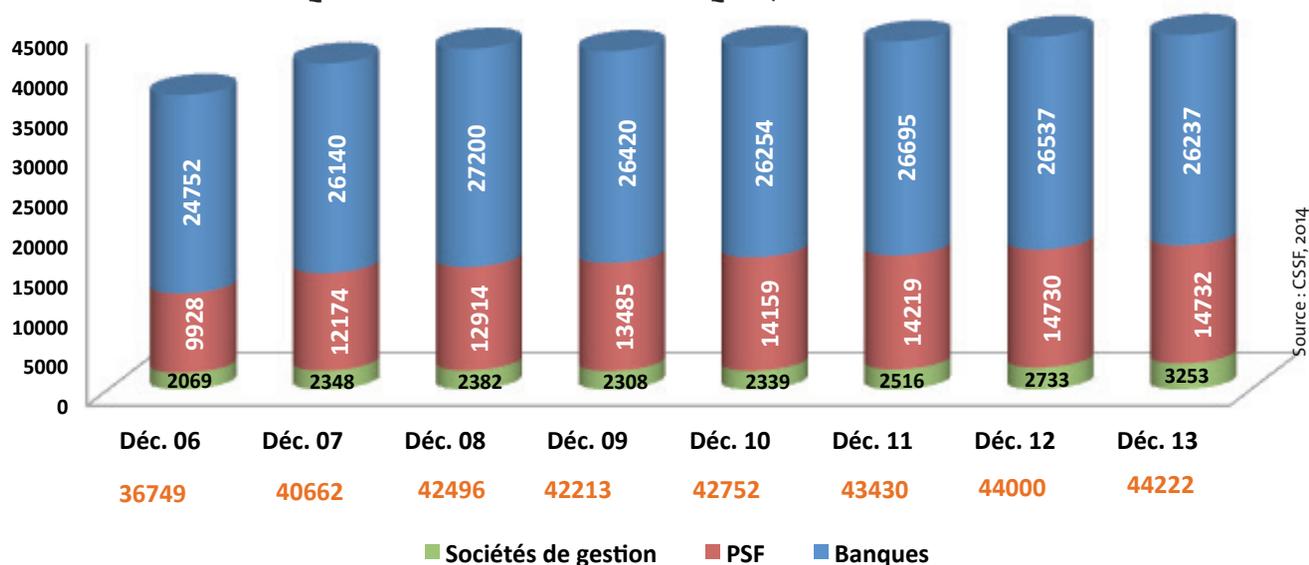
### DES DYNAMIQUES DE L'EMPLOI INÉGALES

Le secteur financier connaît des dynamiques de l'emploi inégales. Alors que l'emploi baisse dans les banques depuis la crise financière mondiale de 2008-2009, il augmente parmi les professionnels du secteur financier (PSF), dans les sociétés de gestion et dans les assurances.

Dans les banques, l'emploi est passé de 27.200 salariés en 2008 à 26.237 salariés au 31 décembre 2013. Parmi les PSF, l'emploi a augmenté de 12.914 salariés en 2008 à 14.732 en 2013. Dans les sociétés de gestion, il s'est accru de 2.382 salariés en 2008 à 3.253 en 2013. Dans les assurances, les emplois ont augmenté au Luxembourg de 3.368 salariés en 2008 à 3.725 en 2013.

En comparaison avec des places financières comme Londres ou New York, mais aussi avec des pays concurrents comme l'Irlande ou la Suisse, la réduction d'effectifs au Luxembourg a été relativement modérée jusqu'ici et des licenciements massifs ne se sont pas encore produits<sup>1</sup>. Dans l'Union Européenne, 250.000 emplois ont été détruits dans le seul secteur bancaire entre 2008 et 2010, ce qui correspond à une chute de 6 % du nombre d'emplois, selon Eurofound. Le syndicat ALEBA, disposant de la représentativité sectorielle dans le secteur financier, a répertorié, depuis 2008, pas moins de 56 plans sociaux dans les banques et assurances, touchant 2.702 personnes<sup>2</sup>.

GRAPHIQUE 1 - L'EMPLOI DANS LES BANQUES, PSF ET SOCIÉTÉS DE GESTION



<sup>1</sup> Une destruction d'emplois importante était envisagée à un moment donné par de nombreux acteurs de la place financière luxembourgeoise. Ainsi, le directeur général de la Commission de surveillance du secteur financier (CSSF) avait déclaré en août 2009 que le nombre de salariés du secteur financier risquait de chuter d'environ 10 % au cours des « un à deux ans » à venir (*Neue Zürcher Zeitung*, 25 août 2009).

<sup>2</sup> ALEBA *Info*, juin 2014. En droit luxembourgeois, dans le cas de licenciements collectifs, des négociations (sans obligation de résultat) doivent être entamées sur un plan social avec les représentants des salariés et, lorsqu'une convention collective s'applique, les syndicats signataires de la convention collective. On parle d'un licenciement collectif lorsqu'une entreprise envisage de procéder au moins à 7 licenciements pour raisons économiques sur une période de 30 jours ou à 15 licenciements au moins endéans 90 jours. Les indemnités versées dans le cadre des plans sociaux ont généré 1,4 % de croissance supplémentaire du coût salarial unitaire dans le secteur bancaire en 2012 et 2,2 % en 2013, selon les calculs du Statec.

Graphique 2 : Evolution annuelle de l'emploi dans les banques

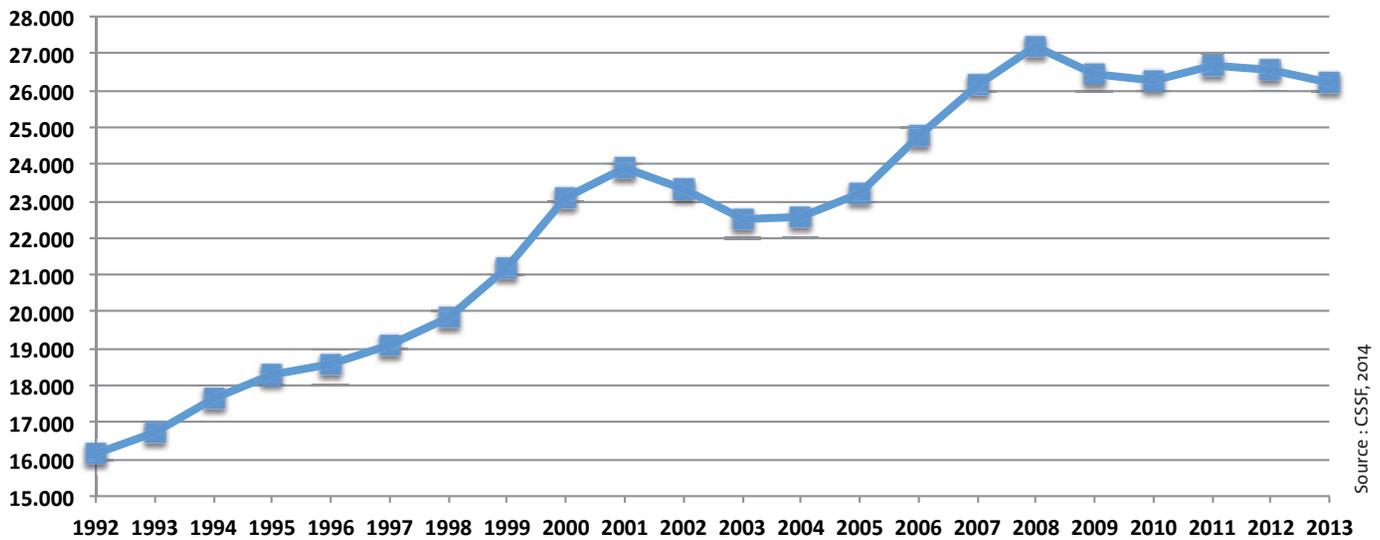


Tableau 1 : Un emploi internationalisé dans les banques

Année	Luxembourgeois	Etrangers (résident / non-résident)	Total
2003	7116	15397	22513
2008	6894	20314	27208
2009	6598	19818	26416
2010	6490	19765	26255
2011	6269	20425	26694
2012	6220	20314	26534
2013	6082	20155	26232

Le secteur bancaire est fortement internationalisé, tant par les pays d'origine des banques que par ses salariés. En 2003, 68 % des salariés du secteur bancaire étaient de nationalité étrangère et 32 % des nationaux. Dix ans plus tard, l'internationalisation a encore augmenté. En 2013, 77 % des salariés étaient de nationalité étrangère et 23 % des nationaux.

L'essor de la place financière et la création d'emplois dans les banques et les assurances, mais aussi dans les services aux entreprises, ont fortement contribué au développement du travail frontalier. En 2013, la moitié des salariés du secteur financier étaient des frontaliers. 26 % d'entre eux étaient des frontaliers allemands, 28 % des belges, et 46 % des français.

## ÉVOLUTION DU NOMBRE DE BANQUES PRÉSENTES AU LUXEMBOURG

L'année 2013 a vu, après plus d'une décennie marquée par des fusions et acquisitions, une remontée du nombre de banques présentes au Luxembourg.

Sur les 150 établissements bancaires présents au Luxembourg en juin 2014, seuls cinq sont luxembourgeois. Les autres sont tous des filiales de banques étrangères, avant tout allemandes (35 unités présentes), mais aussi françaises (15 banques) et suisses (12 filiales), ainsi que d'autres pays, principalement européens. L'internationalisation se poursuit avec 6 banques chinoises, 3 du Qatar et 5 du Brésil.

La diminution du nombre de filiales de banques allemandes est notable. Alors que 63 filiales de banques allemandes étaient encore présentes au Luxembourg en 2000 (31 % du total), leur nombre s'est réduit à 35 en 2014 (23 % du total).

Comme le note le Statec dans sa *Note de conjoncture* de mai 2014 : « La hausse du nombre d'établissements n'a certes pas encore permis de faire en sorte que l'emploi bancaire reparte à la hausse, mais il faut tout de même considérer cette évolution comme un signal positif, potentiellement significatif de nouvelles opportunités pour le secteur. »

Graphique 3 : Nombre de banques au Luxembourg

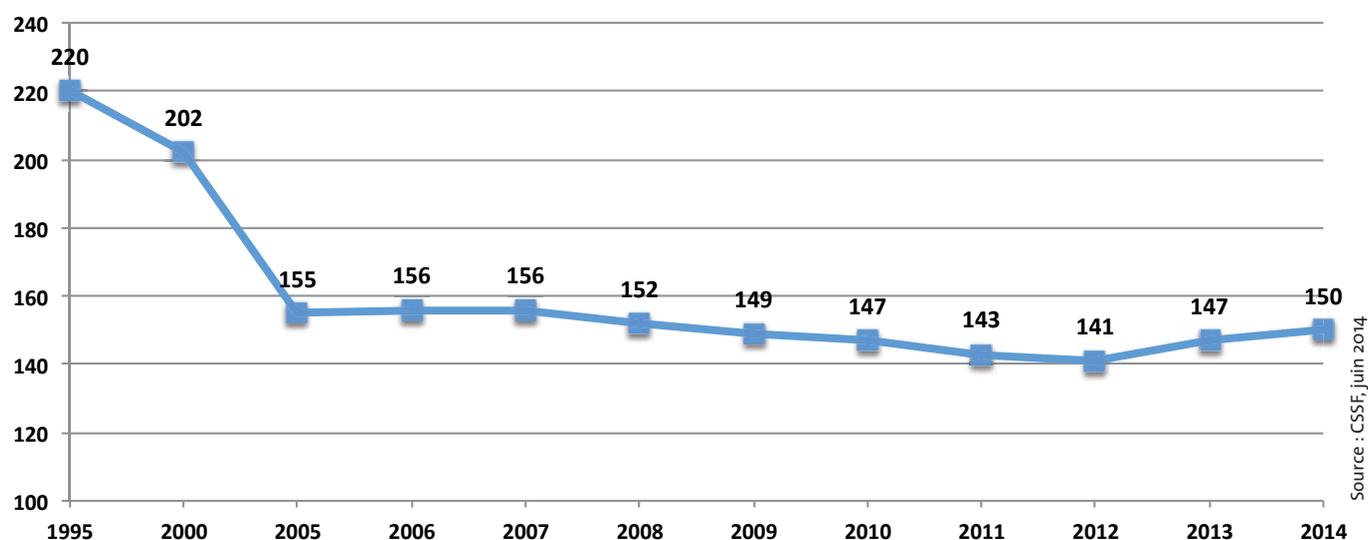


Tableau 2 : Pays d'origine des banques présentes au Luxembourg

Pays d'origine	Nombre	Pays d'origine	Nombre
Allemagne	35	Pays-Bas	3
France	15	Qatar	3
Suisse	12	Andorre	2
Italie	10	Canada	2
Royaume-Uni	9	Norvège	2
Belgique	7	Portugal	2
Suède	7	Russie	2
Chine	6	Chypre	1
États-Unis	6	Danemark	1
Brésil	5	Grèce	1
Japon	5	Lettonie	1
Luxembourg	5	Liechtenstein	1
Espagne	3	Turquie	1
Israël	3	<b>TOTAL</b>	<b>150</b>

Source : CSSF, mai 2014

# Les cahiers transfrontaliers d'EURES Luxembourg

## UN NOUVEAU CADRE RÉGLEMENTAIRE

La réglementation du secteur bancaire a fortement évolué depuis la crise économique et financière de 2008-2009. Cette réglementation plus forte est censée limiter les risques découlant des activités spéculatives et augmenter la transparence afin de renforcer notamment la lutte contre l'évasion et la fraude fiscales. De nouveaux standards internationaux ont été fixés en particulier par l'Union européenne, l'OCDE et le Groupe d'action financière.

L'achèvement de l'union bancaire, destinée à réduire la fragmentation financière au sein de la zone euro et de l'Union européenne dans son ensemble, verra la mise en place du mécanisme de surveillance unique en novembre 2014 et l'évaluation complète du bilan des banques par la Banque centrale européenne.

S'y ajoute la promulgation par le gouvernement américain du Foreign Account Tax Compliance Act (FACTA) qui oblige les institutions financières à révéler les comptes de leurs clients américains aux autorités fiscales américaines.

L'augmentation de la réglementation représente un défi pour les banques, surtout celles de petite ou moyenne taille, qui doivent suivre l'évolution de la législation, former leur personnel, adapter leurs processus de travail et leurs capacités informatiques.

Au Luxembourg, de nombreuses banques comptent un faible nombre d'employés : en 2013, 83 banques comptaient moins de 50 salariés, tandis que seulement 14 banques en comptaient plus de 500 (dont 5 plus de 1.000 employés). Le surcroît de coûts et d'éventuelles pertes de revenus liés au renforcement de la réglementation entraînent une centralisation accrue et peuvent avoir pour conséquence la fermeture de certaines filiales<sup>3</sup>. En outre,



les coûts additionnels dus aux exigences de contrôle et de conformité plus élevées risquent de provoquer une externalisation d'activités de back-office plus faiblement qualifiées, de même que des services informatiques qui, de manière générale, sont le plus fréquemment externalisés<sup>4</sup>. Cette externalisation est, en outre, facilitée par la convergence des standards et l'usage prédominant de l'anglais qui rendent possible des économies d'échelle importantes pour des firmes qui se spécialisent dans certaines activités<sup>5</sup>. Certaines des activités externalisées sont effectuées à l'étranger, tandis que d'autres sont prises en charge par des PSF présents sur le territoire luxembourgeois (avec un effet de vases communicants entre des emplois détruits dans le secteur bancaire et des emplois créés dans les PSF).

La fin du secret bancaire confronte la place financière luxembourgeoise à la nécessité de l'innovation et de la diversification de ses activités. Dans ces domaines, la place financière présente un certain nombre de faiblesses, d'après

un rapport du Conseil économique et social. Ce dernier précise que « les centres de décision en matière d'innovation de la majorité des banques de la place se trouvent à l'étranger et [qu'] il n'y a pas de véritable culture de l'innovation observable, ni d'approche structurée »<sup>6</sup>.

Le secteur financier tente de s'orienter vers d'autres activités, tels que les fonds d'investissement et en particulier les fonds d'investissement alternatifs (hedge funds, real estate, private equity), la finance islamique (fonds d'investissement conformes à la Charia) ou les family offices (prise en charge du patrimoine d'une ou de plusieurs familles), mais essaie aussi de s'orienter vers des marchés en dehors de l'UE, en particulier dans les pays émergents du Moyen-Orient et d'Asie.

## LA TRANSITION VERS L'APRÈS-SECRET BANCAIRE

L'attractivité du Luxembourg en tant que place pour la gestion de fortunes a bénéficié du fait que le pays a longtemps refusé de pratiquer l'échange automatique d'informations avec les administrations fiscales étrangères. Avec l'introduction de l'échange automatique d'informations au 1er janvier 2015 (transposition de la directive sur la fiscalité de l'épargne n°2003/48/CE), l'ère du secret bancaire en matière fiscale se termine pour le Luxembourg.

La banque privée, active dans la gestion de fortunes, est concernée en premier lieu par l'introduction de l'échange automatique

d'informations. Si l'emploi dans les banques privées a d'ores et déjà commencé à baisser, les chiffres sont restés stables en ce qui concerne les actifs sous gestion. Ils ont même légèrement augmenté de 0,7 % en 2013 pour atteindre 307 milliards d'euros. Selon le Private Banking Group Luxembourg, affilié à l'Association des banques et banquiers du Luxembourg (ABB), 47 % des clients détiendraient moins de 250.000 euros et représenteraient 5,4 % des actifs gérés, tandis que 2 % des clients détiendraient plus de 10 millions d'euros et représenteraient 55 % des actifs gérés<sup>7</sup>.

<sup>3</sup> Walter Koob, *Finanzplatz Luxemburg – auf der Suche nach Wachstum*, KPMG Luxembourg, 2012.

<sup>4</sup> Banque centrale européenne, *Report on EU Banking Structure*, novembre 2004.

<sup>5</sup> Ursula Huws et al., *Value Chain Restructuring in Europe in a Global Economy*, Leuven, Katholieke Universiteit Leuven, 2009.

<sup>6</sup> CES, *Perspectives économiques sectorielles à moyen et long terme dans une optique de durabilité*, juin 2014.

<sup>7</sup> *Luxemburger Wort*, 20 juin 2014.

Le directeur de BGL-BNP Paribas, Carlo Thill, a estimé en 2013, qu'environ 40 banques privées de petite taille disparaîtront parce qu'elles ne seront plus profitables<sup>8</sup>. En 2014, le Statec a estimé la perte potentielle d'emplois dans le secteur financier à près de

2.000 suite à la baisse de la valeur ajoutée et à la hausse des frais administratifs induites par l'introduction de l'échange automatique d'informations<sup>9</sup>.

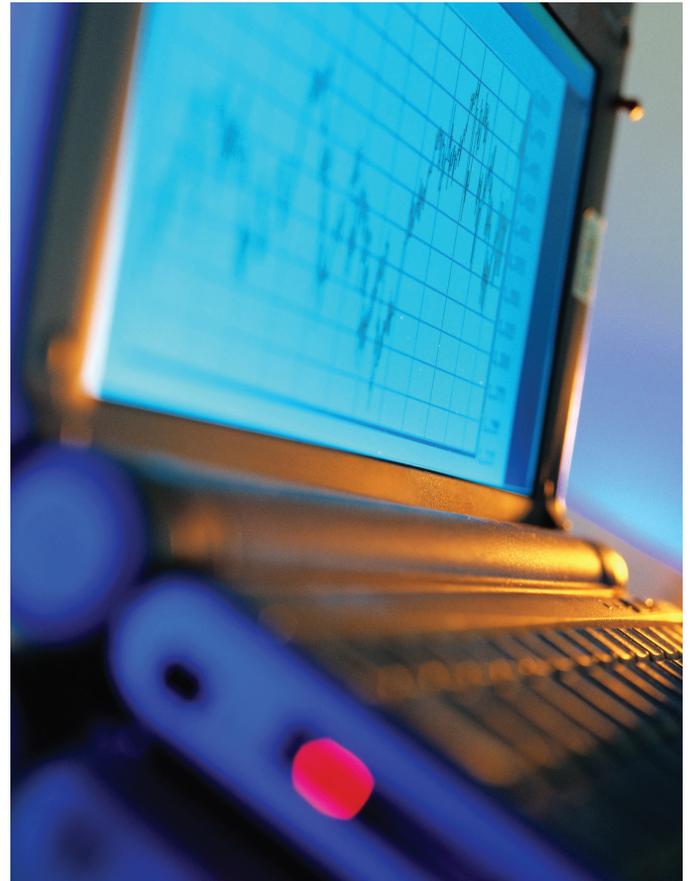
## LES MÉTIERS PORTEURS DANS LES BANQUES

Travailler dans une banque était à une époque considéré comme un « emploi pour la vie », bénéficiant d'un prestige élevé et d'un statut bien défini<sup>10</sup>. Depuis les années 1990, le secteur a cependant connu des transformations importantes, avec une redéfinition des profils et une restructuration des chaînes de valeur. Ces dernières années, avec la crise financière et le renforcement de la réglementation, le secteur bancaire a encore connu de nouvelles transformations qui se répercutent sur les profils recherchés.

Pour l'instant, de nombreuses incertitudes pèsent sur les évolutions du secteur bancaire, comme le note un avis du Conseil économique et social qui se montre très circonspect sur les emplois de demain dans le secteur financier<sup>11</sup>. Un certain nombre de tendances se dégagent néanmoins au niveau national et international, dont en premier lieu une tendance générale vers des exigences accrues en termes de niveaux de diplômes et de qualifications. Avec la réglementation plus forte du secteur financier et la réorientation de certaines activités bancaires, on assiste à une spécialisation accrue des fonctions. Les diplômés universitaires seront davantage la règle à l'avenir.

Les grandes tendances qui se dégagent en ce qui concerne les métiers porteurs sont :

- Dans l'activité de gestion patrimoniale, une augmentation des exigences de qualification est perceptible. Alors que les clients de la banque privée provenaient pendant longtemps surtout des pays limitrophes, la nouvelle orientation est de faire venir des clients plus fortunés. Afin d'attirer ces grandes fortunes, qui ont les moyens de comparer les différentes places financières entre elles, les banques s'attendent à avoir besoin de profils davantage formés (niveau bachelor et master) pour ces fonctions au contact direct des clients. Les conseillers clientèle doivent être en mesure de s'adapter aux pays d'origine des clients et posséder des connaissances linguistiques, des compétences interculturelles et avoir une bonne connaissance des systèmes fiscaux étrangers.
- Dans un contexte de renforcement de la réglementation, les fonctions de contrôle et les fonctions juridiques gagnent en importance dans les domaines du risk management, de la compliance, des audits internes et du reporting financier. Dans ces parties non commerciales de la banque, des emplois sont créés.



- Des embauches sont enfin à attendre dans le domaine des nouvelles technologies et de la sécurité informatique. Avec le développement d'internet, le self-banking se répand et les clients sont amenés à effectuer eux-mêmes un certain nombre de transactions. Cela renforce le besoin de compétences dans le domaine de la sécurité des données.

Les tendances à l'élévation du niveau de qualification et à l'externalisation de certaines activités posent la question de l'avenir d'emplois administratifs faiblement qualifiés et de la requalification des personnes concernées.

<sup>8</sup> OGBL *syndicat banques et assurances News*, octobre 2013.

<sup>9</sup> Statec, « Impact de l'échange automatique d'informations en matière de produits financiers : une tentative d'évaluation macro-économique appliquée au Luxembourg. », *Economie et statistiques*, N° 73/2014.

<sup>10</sup> Steve Jefferys, « Teller, Seller, Union Activist: Class Formation and Changing Bank Worker Identities » in J. Kirk and C. Wall, *Work and Identity: Historical and Cultural Contexts*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, pp 124-148.

<sup>11</sup> CES, *Perspectives économiques sectorielles à moyen et long terme dans une optique de durabilité*, juin 2014.

# Les cahiers transfrontaliers d'EURES *Luxembourg*

## L'ENJEU DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Une place importante revient à la formation dans le cadre des réorganisations en cours de la place financière, soit pour augmenter les compétences du personnel en place, soit pour accompagner sa réorientation.

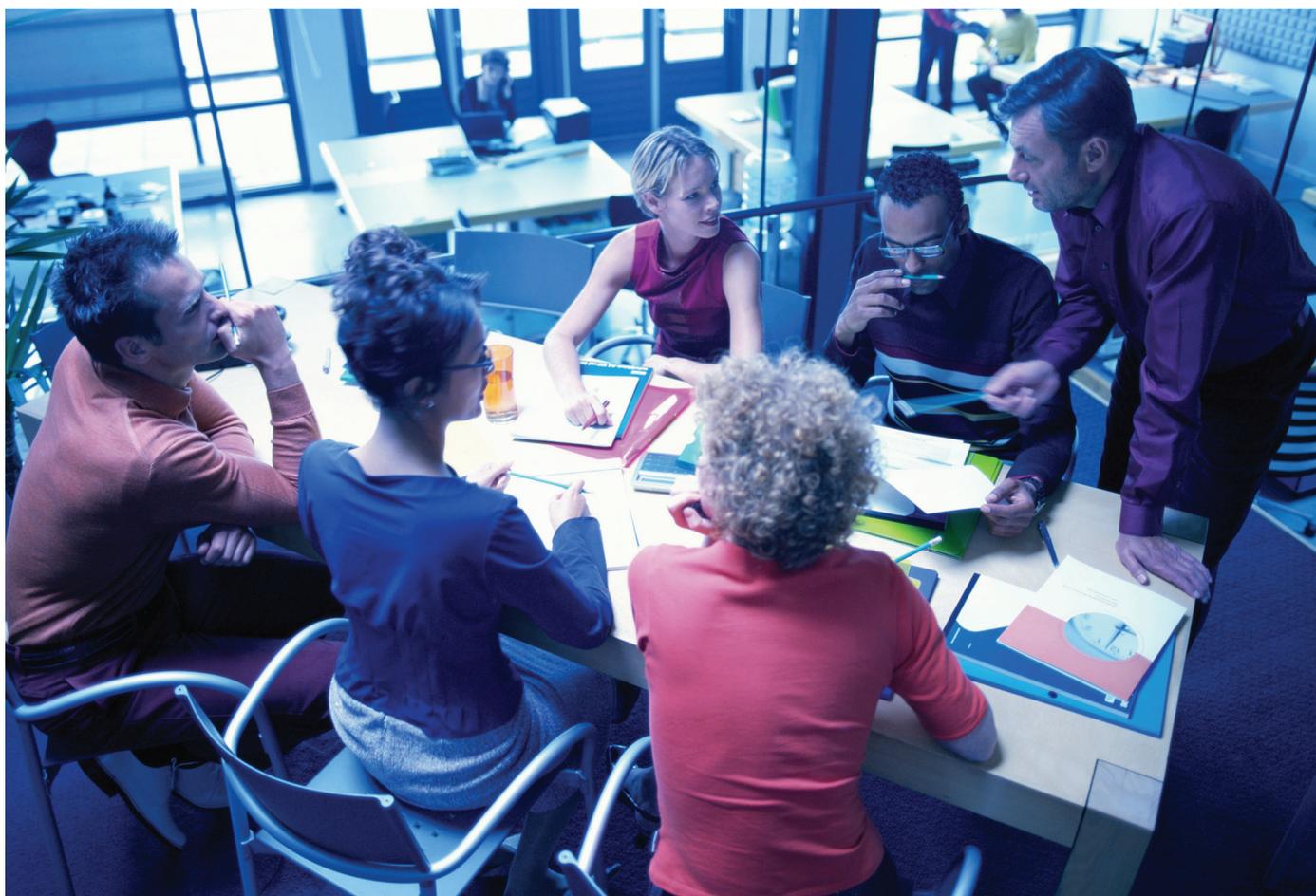
La convention collective du secteur bancaire signée le 15 mai 2014 prévoit – pour la première fois – que les établissements bancaires investissent annuellement l'équivalent d'au moins 1 % de leur masse salariale dans la formation de leurs salariés. La convention collective prévoit que les représentants du personnel (comités mixtes ou délégations du personnel) soient consultés une fois par an sur la politique de formation et les actions de formation réalisées.

Trois catégories de formations sont distinguées dans la convention collective : la formation d'insertion (destinée aux salariés sans expérience bancaire), l'emploi-formation (combinant travail dans une banque et cours de formation) et la formation professionnelle continue (destinée à adapter les compétences).

L'Institut de formation du secteur bancaire (IFBL), créé en 1990 par l'Association des banques et banquiers ABBL, offre des cours de formation professionnelle continue pour les employés du secteur, mais aussi des évaluations individuelles ou des activités de coaching. L'IFBL participe aussi au programme « Fit for Financial Market » destiné aux personnes ayant perdu leur emploi. Après un diagnostic des compétences et d'éventuelles formations de mise à niveau, le demandeur d'emploi peut être certifié « Fit for Financial Market » et s'inscrire sur une plateforme interactive utilisée par les employeurs du secteur financier.

Les chambres professionnelles offrent également des formations, comme par exemple la Chambre des salariés. Les cours de formation de la Chambre des salariés les plus fréquentés durant l'année académique 2013/2014 concernent la comptabilité et le contrôle de gestion (27 % des inscrits), le droit (28 %), de même que l'informatique et la bureautique (22 %). Enfin, 13 % des inscrits suivent des cours dans le domaine des compétences sociales (santé et sécurité au travail, travail d'équipe, communication).

Par ailleurs, des formations de niveau master sont offertes par l'université du Luxembourg et la Chambre des salariés. La Luxembourg School of finance propose deux masters en finance : « Banking and Finance » et « Wealth Management ». Ces formations peuvent être suivies soit par des personnes désireuses d'entrer dans le secteur bancaire, soit par des personnes déjà présentes dans le secteur et qui souhaitent accéder à un poste supérieur.



## LES CANAUX DE RECRUTEMENT

Les filières de recrutement utilisées dans le secteur financier montrent l'importance des recrutements informels (recrutement par réseaux professionnels ou personnels), par opposition aux recrutements formels (recrutement par annonce, service public de l'emploi, intermédiaires spécialisés).

Ainsi, 50 % des recrutements font appel à des relations personnelles lors de la phase de prospection du recrutement. Cet appui sur des réseaux de relation peut contribuer à accréditer des candidats et diminuer les incertitudes liées au recrutement<sup>12</sup>. L'exploitation de candidatures spontanées est de 30 %, ce qui est moins élevé que dans l'économie dans son ensemble, mais reste signifi-

catif. L'ADEM et des intermédiaires spécialisés étaient utilisés par 18 %, respectivement 7 % des recruteurs (à noter que plusieurs canaux de recrutement peuvent être utilisés simultanément).

Si on différencie entre l'appel large à candidatures et la prospection à public restreint<sup>13</sup>, on constate un moindre recours à des canaux de recrutement comportant un appel large à candidatures (ADEM, intermédiaires spécialisés, annonces dans la presse ou sur internet) et un recours plus important à des canaux de recrutement limitant la prospection à un public restreint (relations professionnelles, candidatures spontanées, relations personnelles).

**Tableau 3 : Canaux de recrutement dans le secteur financier**  
**Part d'utilisation de chaque canal lors de la phase de prospection du recrutement**

	Ensemble	Secteur financier
Relations professionnelles	11 %	12 %
Service public de l'emploi ADEM	21 %	18 %
Intermédiaires spécialisés	21 %	7 %
Annonces dans la presse ou sur Internet	35 %	39 %
Candidatures spontanées	41 %	30 %
Relations personnelles	48 %	50 %

Source : enquête sur les pratiques de recrutement des entreprises, CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

Champ : ensemble des recrutements effectués au cours de 2007 à l'exception de ceux concrétisés via la promotion interne.

<sup>12</sup> Christian Bessy, Emmanuelle Marchal, *L'usage des canaux de recrutement par les entreprises*, Centre d'études de l'emploi, n°89, juillet 2007.

<sup>13</sup> Ibid.

### Ont collaboré à ce numéro :

Adrien Thomas (CEPS/INSTEAD), Pierre Gramme et Fabienne Jacquet (Cellule EURES de l'ADEM)  
Avec le soutien financier du programme EURES de l'Union Européenne (europa.eu.int/eures)

### EURES Luxembourg

Une collaboration ADEM - CEPS/INSTEAD



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Agence pour le développement de l'emploi

19, rue de Bitbourg  
L-1273 Luxembourg (Hamm)  
Tél : 00 352 247 85 478  
fabienne.jacquet@adem.etat.lu

3, avenue de la Fonte  
L-4364 Esch-sur-Alzette  
Tél : 00 352 58 58 55 900  
franz.clement@ceps.lu



# Boost your mobility with EURES

[ec.europa.eu/eures/](http://ec.europa.eu/eures/)



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Agence pour le développement de l'emploi

**EURES Luxembourg**  
Une collaboration  
**ADEM-CEPS/INSTEAD**  
**pierre.gramme@adem.etat.lu**  
**fabienne.jacquet@adem.etat.lu**