

Le défi des mutations mondiales dans les services financiers

Rapport d'UNI Finance

Regan Scott, L&ER, Londres

UNI/F/12-2006/0043

Table de matières

Synthèse – 1^e partie	3
Le défi des mutations mondiales	4
1. Une reprise motivée par des impératifs mondiaux?.....	4
2. L'étude d'IBM sur les «10 ans».....	4
3. L'enquête mondiale d'ACCENTURE	5
4. Une révolution de style «Toyota» dans les banques	6
5. «Le retour des agences» selon la vision de Deloitte	6
6. Les directeurs de banques s'expriment – laissons-leur la parole	6
7. Les champions et les chefs de file	7
8. Fusions et acquisition.....	11
9. Externalisation – un modèle hétérogène se dessine	13
10. Nouveaux marchés, gouvernance et actionnaires – un espace pour les syndicats?	15
11. Emploi – face à des cibles mouvantes.....	17
12. Quelques commentaires	18
 Quelle sera la prochaine étape de l'engagement mondial ?– 2^e partie	19
1. Trois domaines d'action et certaines conséquences?	19
2. Les domaines d'activités	19
3. Quelques grandes questions	21
4. Le domaine des accords mondiaux	25
5. Les réseaux syndicaux d'UNI pour les multinationales régionales et mondiales.....	27
6. Le combat silencieux pour dominer les CEE devient mondial	31
7. Négociations collectives, législation et campagnes de la société civile.....	33

Synthèse - 1e Partie

Le présent rapport se compose de deux parties. La première résume différentes informations sur les tendances à venir et délivre quelques messages forts sur les impératifs mondiaux des services financiers. Elle décrit les blocs de services intégrés et flexibles servis par une entité unique pour répondre aux besoins des clients, et cela pour toute la gamme des services financiers. Les observateurs constatent une convergence des marchés de services aux particuliers, de services commerciaux, d'investissement et d'assurance. On voit se profiler une distinction entre les services de conseil et la vente de produits, les besoins des clients devenant plus complexes et les produits, plus sophistiqués et plus intégrés aux processus informatiques.

Selon les commentateurs, les bénéfices record proviendraient des fonctions essentielles, selon le modèle dit de "croissance organique", indépendamment des activités parallèles de restructuration que mènent les entreprises à l'échelle mondiale. Les fusions-acquisitions et l'expansion à l'international s'étendent désormais aux différentes régions du monde et induisent un brassage réellement mondial des capitaux – deux facteurs qui contribuent à la croissance mais qui sont surtout destinés, aux yeux des entreprises, à leur assurer des avantages compétitifs et l'accès à de nouveaux marchés tels que l'Inde.

La thèse la plus radicale veut que la prochaine étape de la restructuration mondiale soit l'émergence de "méga-banques", laissant supposer l'apparition d'un modèle de banque de "catégorie mondiale".

La 1^e partie du présent rapport expose diverses hypothèses qui tentent de définir qui seront les principaux acteurs de la période à venir. Elle fait ressortir les tendances prévalant dans les différentes régions du monde, définit les tendances des fusions et acquisitions, notamment au niveau sectoriel – par exemple l'avenir des assurances et la pertinence du modèle de bancassurance.

Dans cette première partie est également décrite l'évolution des pratiques d'externalisation mais aussi la tendance contraire – le regain de faveur pour les agences. On présente aussi une esquisse du défi lancé par des entités extérieures au secteur financier et notamment les initiatives bancaires lancées par Walmart et Tesco.

Ces phénomènes sont replacés dans le contexte évolutif de la gouvernance, de la mobilisation des actionnaires et de la politique menée en matière de concurrence.

Enfin, cette première partie expose certains points de vue concernant l'apparition d'un nouveau modèle de marché du travail entrant dans le cadre des évolutions décrites auparavant, et suggère certaines orientations pour l'examen des activités d'UNI-Finance, qui sont exposées dans la deuxième partie du rapport.

Le défi des mutations mondiales

1 Une reprise motivée par des impératifs mondiaux?

Après les difficultés bien connues du secteur financier dans de nombreuses parties du monde entre 2000 et 2003, la reprise de l'activité a atteint des sommets, notamment pour les bénéficiaires commerciaux, en particulier ceux des grandes entreprises opérant sur plusieurs marchés et proposant des produits multiples, au-delà des frontières nationales et à l'échelle mondiale. Les prévisionnistes en économie pronostiquent un léger ralentissement, dans la mesure où les deux ou trois ans écoulés semblent correspondre à la phase ascendante d'un cycle économique qui va forcément atteindre son point culminant.

Il est reconnu que dans les activités bancaires de détail comme celles des banques d'affaires, de même que dans l'assurance des particuliers et des entreprises, les bénéficiaires sont très sensibles aux tendances macroéconomiques dans le contexte général d'un marché des services financiers en pleine croissance. La demande de services financiers a crû beaucoup plus vite que la demande générale en Europe et dans certaines parties de l'Asie-Pacifique – notamment au Japon. Cette atonie peut s'expliquer par les déséquilibres économiques importants que présentent les Etats-Unis et l'Europe face aux nouvelles économies d'Asie et en particulier, de la Chine. Ces déséquilibres sont en partie liés à l'endettement et également, au manque d'alignement des taux de change. Les banques de dimension mondiale sont avantagées car dans ce contexte, elles peuvent jouer sur les différents tableaux qui composent cet ensemble complexe de risques et de débouchés.

Les entreprises moins bien loties, opérant sur des marchés régionaux moins toniques, devront s'arranger pour faire face aux pressions de la concurrence. Cela pourrait expliquer pourquoi les fusions et acquisitions interviennent à plusieurs niveaux et non pas seulement entre les grands acteurs mondiaux.

2 L'étude d'IBM sur les "10 ans"

L'étude phare d'IBM sur l'avenir de l'activité bancaire à l'horizon 2015 a été publiée en novembre 2005. Elle met en relief les forces concurrentielles qui vont prévaloir dans ce secteur au cours des dix années à venir, les innovations dans la gestion d'entreprise et dans les technologies, et les tendances de la société. Elle définit cinq tendances qui vont dominer le secteur à l'avenir:

- 1 le pouvoir du client
- 2 une concurrence autour de créneaux spécifiques
- 3 une main-d'œuvre d'un nouveau type
- 4 l'intégration et la cohérence de la réglementation, et
- 5 le développement rapide des technologies "sur mesure"

Le scénario issu de ces pronostics se présente ainsi :

Dynamisme économique: tandis que la croissance économique moyenne dans le monde restera molle (2-3%), le secteur des services financiers va connaître un taux de croissance d'ensemble

de 7,1% par an tout au long des 15 années de 2000 à 2015. Le chiffre d'affaires total passera de 2 000 milliards de dollars en 2 000 à 5 600 milliards en 2015. La croissance dans la région d'Asie-Pacifique va ralentir pour se stabiliser à un taux moyen de 7,6%, autrement dit, un scénario statique.

D'ici 2015 le secteur sera dominé par des "méga-banques" de dimension mondiale.

Les banques "conventionnelles" devront adopter des modèles de stratégie d'entreprise attribuant au client une valeur qui va jouer un rôle dans leur compétitivité.

Pour diffuser des produits nouveaux, les banques noueront des partenariats avec de petits fournisseurs spécialisés.

Les systèmes de TI devront être prioritairement axés sur la rapidité du service, la fiabilité et la cohérence avec l'ensemble des activités de l'entreprise.

En termes de main-d'œuvre et de personnel, les fonctions essentielles devront être flexibles et peu onéreuses, suivant le modèle de l'externalisation, mais il faudra aussi adopter des stratégies pour attirer et fidéliser les personnels hautement qualifiés. En d'autres termes, les personnels traditionnellement stables employés dans les fonctions essentielles deviendront aussi précaires que ceux des fonctions périphériques, sauf pour les groupes de qualifications ayant un pouvoir d'influence économique (*remarque de l'auteur*).

IBM définit également l'évolution des produits et des pratiques :

- forte croissance du crédit immobilier (hypothèques) avec des coûts clients très compétitifs.
- les paiements s'effectueront par la technologie RFID (identification par radiofréquence) à un rythme de croissance de 30% par an de 2005 à 2015.
- le regroupement des services à la clientèle dans des offres intégrées de services "en bloc", financées par une péréquation des coûts de produits, et le retour à la fidélisation des clients individuels.

3 L'enquête mondiale d'ACCENTURE

L'enquête sur la banque de détail à l'échelle mondiale, réalisée par ACCENTURE (FT 3.3.06), fournit davantage d'informations quantitatives et affirme que plus de 80% des banques espèrent atteindre une croissance supérieure à 5% au cours des années à venir. C'est en gros le double du taux de croissance macroéconomique des pays riches. Selon cette enquête menée auprès de 100 dirigeants de banques d'Asie, d'Europe et des Etats-Unis, 4 dirigeants sur 10 pronostiquent une croissance entre 5 et 10%. La plupart des interrogés ont bien souligné que la croissance serait de type organique et non à base d'acquisitions. Le rapport d'enquête dépeint un environnement de concurrence interbancaire pour attirer les clients – une concurrence qui s'annonce rude puisque les protagonistes ont misé gros sur la croissance organique. Les directeurs de banques d'Asie-Pacifique sont les plus optimistes quant à la croissance, mais tous les interrogés s'accordent à dire que, quoi qu'il en soit, cette croissance viendra "d'une vente accrue de produits aux clients existants".

4 Une révolution de style "Toyota" dans les banques ?

Pour le lecteur qui s'interroge sur ce parallèle, on dira que tout se passe comme si les services financiers allaient subir la même "cure d'amincissement" qu'a connu le monde de l'automobile avec la notion de "lean production" (production au plus juste) mise au point par Toyota au Japon au début des années 1970. Et c'est sans illusions qu'on notera cette indication parue dans le Financial Times de Londres à propos des résultats annuels de ABN Amro en février 2006 : "il reste encore de grands points d'interrogation qui sont comme suspendus au-dessus de la direction de cette banque néerlandaise ... elle reste dans le deuxième groupe des banques mondiales possédant une collection d'actifs hétéroclites ces actifs auraient-ils plus de valeur pour les actionnaires s'ils étaient vendus à des concurrents voraces ?

La privatisation et la déréglementation résultant des politiques de compétitivité pèsent également très lourd dans ce contexte. En Allemagne, la caisse d'épargne du secteur public (Sparkasse), parfois considérée comme le principal acteur de la banque de détail dans ce pays, s'est lancée dans une bataille sur le terrain de la concurrence afin de protéger l'identité de sa marque.

5 "Le retour des agences" selon la vision de Deloitte

Deloitte, Etats-Unis, est le premier groupe mondial d'audit et de conseil pour les entreprises de services financiers. Le groupe a publié en 2006 un rapport intitulé : "la recherche de fidélisation pour stimuler la croissance en valorisant l'expérience de la banque de détail" (Loyalty Quest: Enhancing the Retail Banking Experience to Drive Growth). Menée auprès de hauts responsables et de clients de banques aux Etats-Unis, cette vaste enquête a eu un impact important. Ses résultats font écho à ceux d'IBM. La croissance viendra des marchés essentiels (détail/entreprises industrielles et commerciales) et suppose le captage de clients d'autres banques souhaitant des services intégrés, des coûts faibles et une personnalisation des relations bancaires. Ces clients attendront aussi des garanties formelles de service clientèle, notamment une limitation des délais d'attente et de prestation des services. L'enquête prévoit elle aussi un "regroupement" des services, facilité par un assouplissement de la réglementation qui cloisonne les marchés des particuliers, de l'épargne et des investissements.

L'étude conclut en soulignant qu'il est impératif d'abandonner le modèle des années 1990 basé sur les guichets automatiques et la promotion par Internet pour passer à des agences offrant toute la palette des services. Elle signale que même dans des villes comptant encore de nombreuses agences, comme Chicago et New York, les banques s'attachent à en augmenter encore le nombre. En mars 2006, la HSBC a annoncé qu'elle investissait à un rythme "sans précédent" dans l'élargissement de son réseau de 1.528 agences au Royaume-Uni. Elle a réservé 400 millions de Livres Sterling pour la création de 50 nouvelles agences et la rénovation de 200 autres, alors que cette banque mondiale ne réalise que 20% de ses bénéfices au Royaume-Uni.

6 Les directeurs de banque s'expriment – laissons-leur la parole

Les hauts dirigeants des grandes entreprises de services financiers ne sont pas toujours enclins à rechercher la publicité – pourtant, ce ne sont pas les visions et les opinions qui manquent, notamment au sujet des politiques de l'Etat qui influent sur ces entreprises.

Le patron de **Fortis** Jean-Paul Votron a donné tous les détails au Financial Times sur le cycle initial de formation de ses 3000 directeurs appelés à mettre en œuvre la stratégie d'expansion qui doit faire de ce bancassureur des années 1990 un véritable acteur mondial. Avec une capitalisation de €37,2 milliards, l'entreprise est forte sur ses marchés nationaux, mais elle reste néanmoins limitée face aux géants bancaires des Etats-Unis et d'Europe.

Le PDG de **Santander**, Emilio Botin, a rejoint la file d'attente après la tentative d'OPA de l'allemand Eon sur la première entreprise d'électricité espagnole, Endesa, en critiquant les efforts déployés par le gouvernement socialiste espagnol pour protéger Endesa. Santander a racheté l'année dernière la banque britannique Abbey.

Henri de Castries, PDG d'**AXA**, a fait parler de lui lorsqu'il a reproché au gouvernement français de bloquer l'OPA lancée par la société indo-britannique Mittal Steel sur le groupe français de sidérurgie Arcelor, de même que l'OPA hostile de l'italien Enel sur la société française d'énergie, Suez. AXA, qui de par sa capitalisation est le plus grand investisseur français, est désormais un combinat de banque et d'assurance qui gère plus de 1 000 milliards d'euros de fonds.

Fred Goodwin, PDG de **RBS**, a annoncé (le 28 février 2006) des bénéfices record et un surplus de 1 milliard de livres sterling pour les actionnaires. Au nom de RBS, qui a 23 acquisitions à son actif et un statut d'acteur mondial, il a déclaré aux actionnaires: "nous avons une immense palette de potentialités de croissance à réaliser". Il a investi 919 millions de livres sterling dans la Bank of China, dans 4 banques de détail aux Etats-Unis et l'acquisition de la division allemande de Santander.

La **Deutsche Bank** a annoncé en février, par la voix de son directeur exécutif Josef Ackermann, qu'elle avait mené à bien sa quête du Graal – en atteignant un taux de rendement du capital de 25% et un bénéfice de € 6,4 milliards. "C'est remarquable" a-t-il déclaré. L'objectif est à présent de maintenir ce taux tout au long du cycle économique.

7 Les champions et les chefs de file

Il n'existe pas de méthode infaillible pour dire quelles seront les banques et entreprises de services financiers qui se trouveront en tête du classement. Leur situation doit être examinée au cas par cas. Voici quelques exemples.

Les 10 premières du FINANCIAL TIMES (TOP 10) Le FT (9.03.06) a établi un tableau mondial des banques classées selon le montant de leurs actifs hors de leur pays d'origine. Les informations ont été compilées à partir de données affichées sur les sites Internet de The Banker et de l'IFSL (International Financial Services London). Les actifs provenant de l'étranger sont indiqués en % des actifs totaux en décembre 2004.

Position	Banques	% d'actifs de l'étranger
1	American Express	86%
2	UBS(Suisse)	84%
3	Arab Banking Corp (Bahreïn)	84%
4	Credit Suisse (Suisse)	80%
5	Standard Chartered (R-U)	70%
6	Deutsche Bank (Allemagne)	66%
7	ABN Amro (Pays-Bas)	65%
8	BNP Paribas (France)	63%
9	Investec (Afrique du Sud)	63%
10	KBC (Belgique)	58%

Le FT indique que 15 banques se composent au moins à 50% de participations étrangères et la plupart emploient un personnel majoritairement occupé à l'étranger. De manière générale, les banques européennes détiennent plus de capitaux étrangers que les banques des Etats-Unis.

Le Groupe **GLOBAL BUSINESS INSIGHTS** publie un rapport sur les meilleures pratiques et les stratégies de croissance. Dans son classement des 10 plus grandes banques de détail, il place:

Citigroup – BNP Paribas – Crédit Agricole –Fortis –Deutsche Bank - Credit America -
HSBC – Barclays - RBS, Crédit Suisse – et Bank of America.

L'entreprise exemplaire en matière de bonnes pratiques est :

RBS, l'entreprise qui connaît la croissance la plus rapide du secteur, soit en moyenne 15%, tandis que son plus proche rival, HBOS affiche une croissance de 10%. RBS pratique une stratégie multimarques, notamment avec la gestion de la banque de Tesco, chaîne géante de supermarchés, où elle compte 4 millions de clients, et pénètre rapidement le marché avec ses services de banque directe. Se tournant également vers l'Est, RBS a acquis des participations dans la branche de l'assurance moto en Allemagne et en Italie, et a mis au point une stratégie pour l'Asie, notamment la Chine.

Les analystes de **GLOBAL FINANCE** ont élaboré un rapport sur les principales banques de 78 pays, qui inclut également un vaste récapitulatif des meilleures banques sur les marchés émergents. Selon eux, 6 banques seulement sont réellement mondiales.

La plus grande banque d'entreprise est la Citibank, qui traite chaque jour \$1 000 milliards pour le compte de ses entreprises clientes et qui dispose d'une caution de \$12 000 milliards d'actifs de sa société-mère, le Citigroup.

La plus grande banque de services aux particuliers/détail est la HSBC, qui dispose de 9 500 agences dans 79 countries et a son siège à Londres.

La plus grande banque privée est l'UBS, une institution de gestion de patrimoine vieille de 140 ans, qui emploie près de 70 000 personnes dans 50 pays.

Sa jumelle, l'UBS Asset Management emploie 2 700 personnes dans 20 pays et offre des services d'investissement à une clientèle d'entreprises, de gouvernements et de fonds de pension.

La meilleure banque de dépôts est la Bank of New York. Elle assure le financement de 100 000 professionnels de l'investissement desservant 5 millions de clients. Elle gère entre \$6 000 et 8 000 milliards d'actifs en dépôt.

La meilleure banque d'investissement est Goldman Sachs, qui vient au deuxième rang des plus grandes mais se place en tête pour son efficacité dans l'organisation des OPA, fusions et échanges d'actions. Elle contrôle des participations au capital à hauteur de \$15 milliards.

GROUPES FINANCIERS BASES SUR L'ASSURANCE L'assurance traditionnelle a évolué pour s'imposer en tant que partenaire dans les restructurations mondiales. Dans un sens, la mondialisation semble vouloir écarter le modèle de la "bancassurance", parce que trop simpliste. L'évolution horizontale des caisses d'épargne en direction des assurances et de la banque de détail est un phénomène avéré, auquel participent des acteurs importants du secteur public qui arrivent sur les marchés mondiaux avec des actifs d'ampleur considérable. En France, on observe un rapprochement entre la Caisse d'épargne et la Caisse des dépôts (CDC). ING, la plus grande caisse d'épargne du monde, ayant son siège aux Pays-Bas, est aussi une compagnie d'assurances. Elle a vu le jour en 1991 à l'issue d'une fusion entre la poste/banque publique néerlandaise et une compagnie d'assurances.

Les compagnies d'assurances, aux côtés des banques d'investissement et dans certains pays, des fonds de pension, (Etats-Unis, Royaume-Uni) sont les principaux gestionnaires d'investissements dans le monde. Les dix plus grandes compagnies d'assurance selon la définition traditionnelle sont, sur la base de leur capitalisation boursière :

Compagnie d'assurance	Pays	€ mias	Commentaires spécifiques
AXA	France	€ 55 mias	(gère €1000 Mias)
Allianz	Allemagne	€ 55	(70 pays)
AIG	Etats-Unis		(activités dans 130 pays)
Generali	Italie	€ 38	
ING Group	Pays-Bas		
Aviva	Royaume Uni	€ 48	(€400Mias, 60.00 salariés)
Nippons Ins.	Japon		
State Farm	Etats-Unis		
Zurich	Suisse		
Dai Ichi	Japon	€ 5.3	(gérat \$ 47 Mias en 2002)

(Sources: Economist, FT, Deloitte, BusinessInsights etc)

La tendance aux fusions est un modèle qui existe depuis des années. Mais la profession au sens strict doit faire face à des marchés statiques et une crise de l'assurance-retraite/assurance-vie.

PERSPECTIVES MONDIALES DE L'ASSURANCE (DELOITTE) 2004 Dans ce rapport, Deloitte explique que la bancassurance a remporté un vif succès en Europe, où les banques vendent désormais plus de la moitié des contrats d'assurance-vie. Le rapport fait également état de la pénurie de spécialistes hautement qualifiés et formule un avis mitigé sur l'externalisation à l'étranger.

Actuellement, la compagnie d'assurances Old Mutual en Afrique du Sud et au Royaume-Uni courtise Skandia, le premier assureur du marché nordique, en lui proposant une OPA de €7 milliards. Aviva a annoncé un programme d'acquisitions aux Etats-Unis. AXA a dépensé l'année dernière 1 milliard d'euros en acquisitions d'entreprises de petite taille. Generali a déclaré que l'Europe de l'Est devenait onéreuse; du coup, elle se développe en Chine et a noué un partenariat avec une compagnie indienne afin de mettre un pied sur le marché indien en contournant les obstacles de la réglementation. Allianz annonce posséder 20 compagnies d'assurances dans les 16 pays de la région d'Asie-Pacifique. AXA est présentée dans la presse financière comme étant la compagnie d'assurance la plus apte à réussir pleinement sa transformation en une banque à part entière. Des rumeurs font régulièrement surface dans la presse, selon lesquelles AXA va tenter de fusionner avec le groupe italien Generali pour créer une méga-compagnie d'assurance européenne bien placée pour acquérir le statut de banque mondiale à part entière.

RESPONSABILITE SOCIALE

Pour en savoir plus sur les tendances importantes dans la politique mondiale des établissements financiers, il est intéressant de voir quels sont les groupes qui signent des codes sociaux et des programmes sur la responsabilité sociale des entreprises.

L'une de ces nombreuses initiatives est le Pacte mondial lancé en 1999 par Kofi Annan, Secrétaire général des Nations Unies. Ce Pacte a pour objectif de promouvoir la responsabilité sociale de l'entreprise citoyenne en rassemblant les entreprises, les syndicats et la société civile. Son objectif est de favoriser l'évolution vers une économie mondiale plus viable et plus inclusive, en intégrant les entreprises dans la recherche de solutions aux défis de la mondialisation.

Le Pacte mondial énonce dix principes universels dans les domaines des droits humains, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Les quatre principes concernant les droits au travail sont la liberté syndicale et le droit aux négociations collectives, l'élimination du travail forcé, l'abolition du travail des enfants et l'élimination de la discrimination en matière d'emploi.

Bien que ce Pacte ne soit pas contraignant, l'idée est d'inciter les entreprises et leurs PDG à s'engager sur ces principes et à les intégrer à leurs activités partout dans le monde.

Sur les 2600 entreprises et plus ayant signé le Pacte mondial, 10% sont des établissements financiers. Sur les 103 signataires comptant parmi les 500 premières entreprises selon le classement du Financial Times, 21 sont des banques et des compagnies d'assurance:

Westpac (Australie); Dexia (Belgique); AGF, AXA, BNP Paribas, Crédit Agricole, Société Générale (France); Allianz, Deutsche Bank (Allemagne); Sanpaolo IMI, UniCredito (Italie); Millea Holdings/Tokio Marine & Nichido Fire Insurance, Mitsui Sumitomo Insurance (Japon); ABN

AMRO (Pays-Bas); Santander (Espagne); Crédit Suisse, UBS (Suisse); AVIVA, HSBC, Royal Bank of Scotland, Standard Chartered (Royaume-Uni).

LE GROUPE WOLFSBERG Il conviendrait d'observer l'évolution des activités du Groupe Wolfsberg car elles pourraient nous renseigner sur les tendances des politiques à venir. Ce groupe, que l'on pourrait qualifier de "Davos des banquiers" se réunit régulièrement pour examiner les grandes orientations de politique mondiale, y compris les questions telles que "sachez qui sont vos clients", les mesures contre le blanchiment de capitaux et contre le terrorisme.

Actuellement, le "devoir de diligence" (due diligence) est au centre de toutes les attentions. Cette notion est reprise du programme sur la gouvernance d'entreprise, mis en œuvre après les scandales d'Enron et WorldCom. Lancé en 2002 lors d'une réunion au Château de Wolfsberg en Suisse, cette initiative regroupe 12 banques d'envergure mondiale:

ABN Amro - Santander Central Hispano (SCH) – Bank of Tokyo - Mitsubishi – Barclays - Citigroup – Crédit Suisse Group – Deutsche Bank – Goldman Sachs – HSBC – JP Morgan Chase - Société Générale - UBS.

8 Fusions et acquisitions

Le Rapport de la Conférence mondiale d'UNI 2002 sur "la mondialisation des services financiers", il y a quatre ans, distinguait trois catégories de fusions et acquisitions, conformes aux circonstances qui prévalaient à la fin des années 1990 et au tournant du millénaire. Tout d'abord, les *fusions nationales* à l'issue desquelles ne subsistaient plus que 2 à 4 grands groupes dans de nombreux pays, tant dans le secteur bancaire que dans l'assurance. Venaient ensuite les *fusions transfrontalières* et enfin, les *fusions spéciales*, expression désignant les cas où des banques internationales et nationales rachetaient à l'Etat des banques et des services financiers voués à la privatisation. Les démutualisations auraient aussi pu être classées dans cette catégorie.

Mais ce modèle a évolué pour céder la place à la constitution d'entreprises mondiales multiseCTORIELLES et multinationales selon le modèle de l'IMB. Cette nouvelle phase de regroupement est exposée ci-dessous. Trois grands rachats d'entreprises européennes sont intervenus récemment: L'acquisition d'Abbey National, un ancien organisme de crédit mutuel hypothécaire par la banque Santander en 2004. C'était à l'époque la plus grande fusion jamais réalisée, pour un coût de 8,9 milliards de Livres Sterling (envir. €13 milliards). Le rachat de HVB par Unicredit fut encore plus élevé, soit une somme de €15,4 milliards. Lorsqu'Unicredit, entreprise italienne, a pris le contrôle de sa rivale allemande HVB, elle a suscité un tollé auquel a pris part la Commission européenne, étant donné que la fusion atteignait par ricochet les 2^e et 3^e banques de Pologne – toutes deux d'anciennes filiales qui devaient être regroupées. Le gouvernement polonais a bloqué le processus de fusion en amont et s'est vu octroyer un délai de trois mois pour lever son veto. La HVB détenait déjà 75% de la Bank Austria. UniCredit a été constitué par fusion en Italie en 1998. En Europe centrale et orientale, les banques et les compagnies d'assurances européennes ont procédé à des acquisitions massives. Dans de nombreux pays, ces entreprises étrangères sont devenues des acteurs de premier plan, ne laissant aux entreprises locales qu'une part de marché de 20% ou moins. Sur les 100 plus grandes banques, 75 sont de propriété étrangère, KBC et UniCredit étant les deux plus grandes.

La BNP Paribas a lancé une OPA avec paiement en espèces sur la banque italienne BNL (Banco del Lavoro). Si l'OPA se concrétise, elle deviendra la 3^e des plus grandes fusions de banques en Europe. Le groupe italien d'assurances, Unipol, voulait lui aussi acquérir la BNL et avait à cet effet proposé un montant supérieur à celui de la BBVA espagnole, également sur les rangs. La BNP a surenchéri par rapport à l'offre d'Unipol, qui est impliqué dans un scandale de lobbying auprès des autorités bancaires italiennes afin qu'elles fassent obstacle à ce regroupement européen. La BNP est déjà active en Italie, où elle emploie 3.700 personnes et a investi pour développer ses propres activités d'assurance. La BNP évalue à €9 milliards le prix de la BNL. Rappelons que la BNP et Paribas ont fusionné en 2000 et ont racheté diverses petites banques pour un montant total de €13 milliards. La BNP Paribas en a acquis 14 l'année dernière.

En Afrique, Barclays a pris une initiative décisive l'année dernière afin de consolider ses activités sur ce continent, avec l'acquisition d'une participation de 60% dans la banque ABSA d'Afrique du Sud. Cette banque, dont le siège est à Johannesburg, se place au 141^e rang du classement des 1000 plus grandes banques et emploie 57.000 salariés. Rien que dans les 5 premiers mois qui ont suivi l'acquisition d'ABSA, Barclays a engrangé 335 millions de livres sterling de bénéfices supplémentaires pour l'exercice échu en décembre 2005. ABSA, quatrième banque d'Afrique du Sud, a coûté 2,9 milliards de livres sterling à Barclays. ABSA procure à Barclays un accès aux services de banque aux particuliers, un marché qu'elle avait quitté en 1986 à la suite de pressions anti-apartheid. ABSA a investi au Royaume-Uni, en Allemagne, aux Etats-Unis, en Chine, à Singapour, à Hong-Kong et dans le reste de l'Afrique.

Le contexte monétaire mondial qui prévaut depuis quelque temps est également un facteur déterminant. L'euro s'est remarquablement stabilisé voire fortifié par rapport au dollar, et reste stable par rapport à la livre sterling. D'où la conclusion que les banques de "la vieille Europe" (zone euro) et les banques britanniques peuvent se permettre des acquisitions sur les marchés américains et autres marchés où les paiements s'effectuent en dollars US.

On constate également que les fonds à capitaux privés tendent à acquérir des entreprises de services financiers afin de les canaliser vers l'activité privée et les soustraire aux pressions des marchés boursiers et des actionnaires – et à certains égards, aussi à la réglementation financière.

On ajoutera que la presse financière ne prévoit pas d'autres méga-fusions ou acquisitions en Europe dans la période à venir. "Les fusions entre égaux ont rarement progressé au-delà de flirts sans lendemain ou n'ont pas toujours connu un dénouement heureux" (*Economist* 11 février 2006). Il semble que l'Espagne reste une exception. Après le rachat d'Abbey par Santander, sa rivale nationale BBVA continue d'entretenir d'ambitieuses visées mondiales, bien qu'elle ait manqué le train des rachats italiens l'année dernière. Santander pourrait aussi s'orienter vers une grosse acquisition en Europe du Nord, et s'est du moins assuré une tête de pont dans une banque américaine pour la somme de 1 milliard d'euros.

Par ailleurs, un rapport de Capgemini (*FT* 16.3.06) fait ressortir certaines disparités dans les frais bancaires courants en Europe, maintenant faciles à repérer grâce à la monnaie unique. Le rapport indique que les frais bancaires annuels dans les banques italiennes s'élèvent à €252 (certains comptes familiaux compris), contre €64 au Royaume-Uni et €34 aux Pays-Bas. Les tarifs prévalant en Allemagne, en France et en Espagne sont supérieurs à ceux du Royaume-Uni.

9 Externalisation – un modèle hétérogène se dessine

La question sans doute la plus brûlante et la plus préoccupante est celle de l'externalisation et des délocalisations. Comme les fusions, acquisitions et participations, l'externalisation peut aussi prendre diverses formes. Tandis que l'externalisation transcontinentale est celle qui a le plus retenu l'attention en raison des licenciements massifs dans les fonctions administratives, l'externalisation à l'échelle nationale est quant à elle bien enracinée, surtout lorsque les banques confient tout simplement en sous-traitance l'ensemble de leurs fonctions de TI et de traitement. En 2003, la Deutsche Bank avait fait la une de la presse lorsqu'elle a annoncé une externalisation mondiale de 5500 emplois de TI.

Les deux contrats d'externalisation récemment remportés par des géants mondiaux de la TI nous donnent une idée de l'ampleur du phénomène: IBM a décroché son premier contrat avec la Singapore Bank. L'externalisation transcontinentale est surtout caractéristique du monde anglophone, de pays riches comme le Royaume-Uni et les Etats-Unis vers l'Inde et les Caraïbes. D'autres branches d'activités ont déjà pris des initiatives semblables, dont les plus classiques sont l'imprimerie et les pièces détachées pour véhicules à moteur.

Quant au monde non-anglophone – en parlant de la clientèle – on voit apparaître un modèle secondaire de délocalisation à l'échelle régionale, qualifiée de "délocalisation de rapprochement". Cette notion renvoie à deux formes de rapprochement – dont la première est de nature linguistique, à l'instar des entreprises allemandes de services financiers qui s'orientent vers l'Europe de l'Est et des entreprises françaises se tournant vers les Antilles. Quant à la deuxième forme, elle est par exemple constatée aux Etats-Unis, où la tendance est aux délocalisations de rapprochement géographique: il suffit aux entreprises de passer la frontière mexicaine pour voir s'ouvrir tout un monde hispanophone et accéder à de nouveaux clients dans les nombreux pays de cette zone linguistique.

La Deutsche Bank Investment, qui est une adepte notoire de l'externalisation, illustre une nouvelle tendance parmi les personnels spécialisés et hautement qualifiés. La banque a fait savoir que dans la moitié des personnels administratifs qu'elle a prévu de transférer en Inde d'ici 2007 se trouveraient également des personnels commerciaux et du département des titres. A ce personnel externalisé, la banque entend adjoindre 500 agents supplémentaires chargés de la recherche. Par cette mesure, la banque a réalisé à ce jour une économie de € 1,9 milliard. JP Morgan Chase va engager 4.500 diplômés universitaires en Inde durant les deux années à venir, dans l'intention d'arriver à une externalisation de 30% de son personnel affecté à l'investissement. L'UBS, Lehman Brothers et le Crédit Suisse, qui sont trois banques d'investissement, ont entrepris des démarches semblables. Le transfert des cadres supérieurs va-t-il se répandre dans les branches investissement du secteur bancaire ?

Les pronostics diffèrent sur cette question. Le scénario le plus favorable repose sur quatre piliers:

1. Des informations sur des sociétés qui cherchent à éviter une dépendance excessive vis-à-vis de l'externalisation. Le groupe britannique HBOS, issu de la fusion entre une banque hypothécaire et une banque de détail, a ramené ses fonctions de TI au siège, mais nie avoir adopté une stratégie en tant que telle. Chaque initiative interviendra après une analyse des coûts, des avantages et des risques qu'elle comporte. Répondant aux protestations des actionnaires au sujet d'un centre d'appel en Inde, HBOS a annoncé qu'elle entendait externaliser les fonctions de TI lorsque cela se justifie

commerciallement, mais considère que les centres d'appel et les services clients ne sont pas comparables. L'évaluation des risques en tant qu'outil de gestion joue un rôle crucial. Le délai de mise en œuvre d'un contrat d'externalisation est d'environ 2 ans. Pourrait-on négocier la participation du personnel à l'évaluation des risques dans le cadre des accords de restructuration ?

- 2 Le renouveau des agences est une tendance bien établie. Le patron de HBOS, Andy Hornby a également annoncé la plus forte expansion des agences au Royaume-Uni depuis les années 1970, avec l'ouverture de 50 nouvelles agences et l'agrandissement de 50 autres. HBOS est la plus grande banque hypothécaire du Royaume-Uni. Il y a trois ans à peine, elle fermait 60 agences en Écosse. Entre 1995 et 2003, les banques du Royaume-Uni ont fermé en tout 4041 agences. On pourrait en déduire que la tendance à l'externalisation des activités de commerce et de services n'évolue peut-être pas comme prévu. Quoiqu'il en soit, les fonctions de TI, qui ont déjà été externalisées à l'intérieur du pays, paraissent vouées à partir vers des pays à faibles coûts disposant d'un personnel hautement qualifié.
- 3 Les régulateurs de Nouvelle-Zélande pourraient créer un précédent important. La question de la gouvernance dans le cadre de l'externalisation occupe maintenant le devant de la scène en raison du comportement des entreprises australiennes, qui ont recours à l'externalisation pour exploiter les bas salaires. L'affilié de l'UNI s'est félicité d'un exercice de consultation proposé par la Banque centrale de Nouvelle-Zélande à propos de l'externalisation. Lors de cette consultation ont été évoquées des questions telles que la nécessité de notification préalable et la capacité d'autonomie des unités externalisées (un aspect de l'analyse des risques pour les entreprises). À cet égard fut cité l'exemple de la crise bancaire de 2002 en Argentine, lorsque les banques étrangères se sont volatilisées sans prévenir. D'autres suggestions ont été proposées en vue de réglementer l'externalisation, par exemple la nécessité de soumettre les projets à un audit, l'application de règles strictes quant à l'information et la protection des données, et l'application des normes minimales de l'OIT lors d'une externalisation sous licence.

Selon la politique d'UNI-Finance, l'Etat doit légiférer pour protéger les principes du travail décent dans l'externalisation et l'approvisionnement à l'échelle internationale. Les régulateurs devraient s'assurer que la démarche n'entame pas la responsabilité des dirigeants et que les activités de l'entreprise continuent d'être soumises à un contrôle. Il s'agit aussi de respecter la transparence et d'offrir des garanties de protection des données aux clients et aux salariés. Les entreprises individuelles devraient être assujetties à l'obligation juridique de licence.

- 4 La "délocalisation de rapprochement" offre aux syndicats des perspectives de recrutement transnational, notamment lorsque la banque souhaite établir sa marque auprès d'un même groupe linguistique de travailleurs et de clients. Par exemple, les banques des Etats-Unis souhaitent attirer des clients mexicains ainsi que des personnels et des services mexicains à faible coût. Dans ce cas de figure, les syndicats pourraient compenser leurs difficultés de coordination internationale par un recrutement plus facile dans des pays frontaliers ou appartenant à un même groupe linguistique.

Certes, les suppressions d'emplois sont substantielles mais elles restent de dimensions gérables dans le sens où le marché du travail peut absorber leur impact et les licenciés peuvent être reconvertis.

ABN Amro a externalisé ses opérations mondiales de TI en les confiant à IBM et à trois sociétés indiennes - Patni, Infosys and Tata TCS. Au total, 2 850 emplois seront restructurés, des personnels seront transférés chez IBM aux Pays-Bas tandis que d'autres seront transférés dans d'autres pays, donc un taux net de suppressions d'emplois de 1 500 personnes sur un total de 2 850. ABN Amro avait auparavant effectué une large externalisation de TI en faveur de la société américaine EDS, qui avait touché 2 000 emplois.

La Lloyds, Royaume-Uni, cinquième banque aux particuliers, vient d'annoncer la fermeture de trois centres de traitement touchant 500 emplois et 105 autres postes qui seront transférés dans un autre centre en Inde. Sans procéder à des licenciements obligatoires, la Lloyds qui emploie déjà 2 000 salariés en Inde, a supprimé 300 postes grâce à l'externalisation. Des représentants du personnel de la Lloyds ont fait savoir que cette attitude avait provoqué une réaction des clients. (FT16.03.06).

Dans certains pays, les entreprises ont négocié des accords avec les syndicats sur les questions de recyclage, de réintégration et d'intéressement aux bénéficiaires. Au Royaume-Uni, le syndicat interprofessionnel AMICUS, qui compte des adhérents dans les services financiers, a négocié une participation à un arrangement visant à réduire les dépenses d'un fonds de reconversion avec l'entreprise américaine Computer Sciences Corporation, tandis que Barclays et Lloyds ont fait état d'accords analogues.

Le récent rapport du McKinsey Global Institute constitue une autre source importante d'information. Selon ce rapport, les Etats-Unis et le Royaume-Uni se placent au premier rang mondial en matière d'externalisation, alors que le nombre total d'emplois externalisés dans le monde va passer de 1,5 million à 4,1 millions en 2008. La banque d'investissement américaine JPMorgan affirme que 20% de sa main-d'œuvre mondiale se trouvera en Inde d'ici la fin 2006. On prévoit que l'Europe va également s'aligner sur cette tendance dans une proportion représentant la moitié du total prévu, bien que les entreprises françaises soient les plus réticentes à externaliser. "C'est la rapidité de cette évolution qui est tellement sidérante" dit un économiste de Morgan Stanley.

10 Nouveaux marchés, gouvernance et actionnaires – un espace pour les syndicats ?

L'évolution du modèle de prestation des services financiers revêt trois caractéristiques importantes. L'une concerne les nouveaux acteurs du marché et la disparition progressive des lignes de démarcation entre les différentes activités de services financiers. La deuxième caractéristique concerne la gouvernance en général et l'avenir de la réglementation, en corrélation directe avec la mobilisation des actionnaires et des parties prenantes. La troisième caractéristique a trait à la politique de la concurrence.

De nouveaux acteurs sur le marché Walmart, le géant du commerce de détail, a déclaré son intention de créer sa propre entreprise de crédit industriel afin d'offrir des produits moins chers qui contournent la réglementation américaine, en commençant par son État d'origine, l'Utah. Au Royaume-Uni, Tesco, la plus grande chaîne de supermarchés, a mis au point un ensemble complet de services financiers et de détail à l'intention de ses clients, pour l'instant

dans le cadre d'une coentreprise avec la banque RBS. Dans une prochaine étape, qui dépendra d'une analyse comparative des coûts, Tesco pourrait bien transférer cette activité sous son propre toit ou encore l'externaliser directement à un autre prestataire. Walmart et Tesco sont des opérateurs mondiaux, comptant des millions de clients qui fréquentent leurs établissements régulièrement, c'est-à-dire beaucoup plus souvent qu'ils ne se rendent à une agence bancaire. Même si les banques se lancent dans une opération de rétablissement des agences, les géants du commerce de détail constituent pour elles une menace en raison de leurs faibles coûts. L'ancien directeur de la Réserve fédérale américaine, Alan Greenspan, qui était un ardent défenseur de Walmart, a maintenant tourné sa veste et réclame une nouvelle législation aux Etats-Unis afin de protéger les banques américaines des activités de WalMart, qui profite d'un vide juridique.

Les règles relatives à la gouvernance d'entreprise commencent à se répandre dans le monde consécutivement aux crises provoquées par Enron et Worldcom. Ce processus impose des règles de transparence et des normes de comportement concernant les salaires des hauts dirigeants, le contrôle des directeurs non exécutifs et les droits des actionnaires, en particulier lors de fusions et acquisitions. La mobilisation des actionnaires et des parties prenantes s'accroît en déclenchant des événements spectaculaires en dehors des Etats-Unis, pays où les procès collectifs sont monnaie courante. La haute Cour de justice australienne a récemment donné raison à d'anciens clients d'une compagnie d'assurance qui avaient prévenu que celle-ci risquait de se trouver en faillite mais n'ont pas été écoutés, jusqu'au jour où la cote de leurs actions s'est totalement effondrée.

Les grands fonds de pension, les investisseurs du secteur des assurances et les caisses d'épargne deviennent de plus en plus exigeants en matière de rendement, parfois très égoïstement, parfois en recherchant une réelle valeur à long terme. Le Rapport d'UNI sur la gouvernance et la politique sociale des entreprises (2004) explique comment les principaux fonds de pension des salariés aux Etats-Unis ont constitué des alliances dynamiques défendant les valeurs et les questions sociales. Tandis que les règles de gouvernance sont en principe fondées sur la législation, alors que les questions sociales relèvent plutôt de conventions de droit civil qui sont parfois conclues avec des syndicats ou des ONG, il peut exister des interactions entre les deux catégories pour des questions telles que l'information des salariés, les stratégies d'investissement et, comme dans le cas de HBOS, l'externalisation.

En approfondissant la réflexion sur les aspects complexes et techniques, on pourrait même envisager l'hypothèse d'une nouvelle doctrine de droit international sur la définition de "l'information réelle" qui pourrait se référer à la notion d'information reçue en temps utile par les syndicats, comme c'est le cas dans la législation relative aux comités d'entreprise européens.

Politique de la concurrence Celle-ci est codifiée dans le droit international ainsi que dans la jurisprudence des litiges réglés par l'Organisation mondiale du commerce. Les stratégies menées par des champions nationaux, au sein de l'Union européenne par exemple, ne sont viables que sous conditions d'ouverture des frontières à des concurrents puissants. Il faut rappeler que si le groupe espagnol Santander a pu racheter Abbey du Royaume-Uni c'est parce que le gouvernement britannique n'aurait pas autorisé ses quatre grandes banques de détail à procéder à une nouvelle consolidation. À un moment ou à un autre, l'Europe devra envisager qu'une mégabanque européenne finisse par détenir un pouvoir excessif sur le marché. La Fédération européenne des travailleurs de la métallurgie a récemment déclaré qu'elle invoquerait les droits de "partie intéressée" ou de "tierce partie" pour être autorisée à participer aux enquêtes sur les futures fusions.

11 Emploi – face à des cibles mouvantes

Le tableau général est bien connu – il se caractérise par une expansion de l'emploi en général mais cette croissance est moins rapide que la production de services, d'où une hausse de la productivité. La nécessité d'accroître les qualifications et par ailleurs, la pénurie de spécialistes ont probablement créé une distorsion des coûts, en occultant le manque de progression des catégories moyennes de personnel. Dans ces catégories, certains groupes constatent que leurs niveaux de salaires et leurs conditions d'emploi ne peuvent progresser, sous peine d'externalisation potentielle. On peut dès lors s'attendre à un éclatement de la cohésion salariale, qui résultera dans la création de deux groupes, les uns mieux rémunérés qu'auparavant alors que les autres verront leurs salaires diminuer.

Toutefois, les statistiques sur l'emploi dans les services financiers sont assez rudimentaires, du point de vue quantitatif et qualitatif, par rapport à l'importance du secteur. Au vu des forces puissantes de restructuration à l'œuvre dans ce secteur, il serait nécessaire et urgent d'établir des statistiques de la plus haute qualité.

Calculer la valeur de la main-d'oeuvre Les syndicats ont absolument besoin de statistiques qui leur permettraient de savoir dans quelles proportions la compétitivité est due à la réduction des coûts de main-d'œuvre, à l'expansion du marché et au développement des techniques, de l'organisation et des produits. Il est très important notamment de connaître les tendances des niveaux d'effectifs de personnel dans les multinationales ventilés systématiquement par pays et non pas présentés sous forme de chiffres mondiaux ou nationaux (pays du siège). On aurait également besoin de statistiques sur les niveaux d'emploi pour une série de métiers de référence présentés de façon à pouvoir être comparés.

Les négociations collectives exigeront une étude des questions transfrontalières et surtout la définition d'objectifs communs de négociations collectives à ce niveau. Cette approche est déjà pratiquée dans d'autres secteurs, notamment pour les grilles d'horaires annuels et les horaires spéciaux, et les écarts salariaux dans des emplois types exigent une étude très complexe. Les comparaisons des retraites pourraient également fournir des critères de référence utiles. On voit aussi se profiler un instrument utile lorsque les monnaies sont stables ou lorsque qu'il existe une monnaie unique, comme dans la zone euro: il s'agit de la notion de parité de pouvoir d'achat. Cette méthode permet de connaître les niveaux de vie réels – ainsi que les salaires par rapport au niveau de prix nationaux – ce qui permet d'évaluer et de comparer les niveaux de salaire dans les différents pays.

La nature des nouveaux emplois Pour les employeurs, la nouvelle main-d'œuvre à qualifications polyvalentes présente des perspectives contradictoires : plus les qualifications sont flexibles, plus grande sera la mobilité des personnes qui peuvent chercher ailleurs des termes et conditions d'emploi plus intéressants. Deuxièmement, plus la main-d'œuvre est segmentée, plus il est difficile de développer des qualifications flexibles. Les études prospectives laissent entendre qu'il faudra une main-d'œuvre à qualifications multiples, capable de fournir aux clients des blocs de services intégrés dans des établissements revenus aux grands réseaux d'agences. Le retour en grâce des agences sous-entend une nouvelle stabilité et continuité des normes de services, et l'échec de certains aspects des services externalisés.

En ce domaine, il est nécessaire que des spécialistes entreprennent d'énormes travaux de recherche afin d'élever le secteur financier au niveau des autres grandes branches d'activités

mondiales telles que l'automobile, le commerce, le tourisme et la production manufacturière traditionnelle.

12 Quelques commentaires

Cinq grands thèmes se dégagent de la précédente description des défis de la mondialisation, à savoir :

- Qui seront les méga-banques ? C'est une question utile et pratique susceptible de nous aider à cibler les entreprises candidates à des accords mondiaux et à des fusions & acquisitions. Un autre élément d'égale importance sera de connaître les nouvelles catégories d'acteurs et les perspectives de consolidation des négociations (harmonisation des accords) à mesure que les fusions & acquisitions progressent. Il pourrait être utile d'envisager un modèle dans lequel coexistent plusieurs catégories, comme par exemple dans l'industrie automobile, qui distingue quatre catégories de fournisseurs de composants. Peut-on aussi envisager un modèle applicable aux régions du monde, compte tenu des barrières linguistiques ?
- Les modèles d'information et de consultation des travailleurs tels que nous les connaissons aujourd'hui peuvent-ils être adaptés de façon à avoir prise sur les restructurations permanentes ? Des techniques telles que l'analyse des risques peuvent-elles devenir des outils communs dans la recherche d'une sécurité flexible ? Comment accéder au processus d'élaboration des stratégies de gestion, qui s'étend sur de longues périodes, de façon à exercer une réelle influence sur la prise de décision ?
- Au vu du renouveau des agences et compte tenu des nouveaux modèles de main-d'œuvre centrale et de main-d'œuvre périphérique, comment peut-on influencer la tendance naissante aux qualifications multiples ? Quelles seront les structures salariales appropriées ? Quelles sont les qualifications à inscrire dans les programmes de reconversion ?
- Que se passe-t-il si la flexibilité va au-delà des qualifications polyvalentes dans un emploi stable (c-à-d. la flexibilité de la fonction) et englobe aussi la flexibilité géographique, la flexibilité du temps de travail et la flexibilité du contrat de travail ? Ces quatre aspects de la flexibilité peuvent-ils être réglementés par les dispositifs contractuels en vigueur ?
- Les alliances établies en dehors des partenariats basés sur les conventions collectives sont-elles des outils utiles ? Qu'en est-il de la participation à l'élaboration de la réglementation, des alliances politiques et de la politique menée par les parties prenantes – quels en sont les avantages et les problèmes potentiels ?

Quelle sera la prochaine étape de l'engagement mondial ? - 2e Partie

1 Trois domaines d'action et certaines conséquences?

La seconde partie du présent rapport passe en revue les actions et engagements face à la mondialisation. Elle fait ressortir les domaines dans lesquels UNI-Finance et ses affiliés ont progressé.

La documentation, le développement organisationnel et les campagnes sur des questions fondamentales présentent une densification remarquable. Le travail est complexe et porte sur une vaste gamme de sujets de par sa nature même, puisqu'il vise un secteur majeur caractérisé par des modèles économiques internationaux très complexes que les économistes ont comparé à un "plat de spaghettis", expression qui avait été initialement lancée pour décrire la complexité du commerce international.

Cette 2^e partie tente de regrouper les sujets dans plusieurs catégories d'engagement aux fins de développement stratégique. Elle analyse trois domaines d'activités directement régis par la mondialisation. Elle examine aussi brièvement les trois autres domaines que sont les négociations collectives, la législation nationale et la réglementation émanant de la société civile.

Il est également proposé quatre questions thématiques en matière de stratégie syndicale, se fondant sur les évolutions générales antérieures et dans certains cas, sur des approches extérieures à la "culture" des syndicats traditionnels de services financiers.

Les questions et propositions sont centrées sur un postulat unique de référence, selon lequel la mondialisation, dans ce secteur plus que tout autre, laisse supposer que l'avenir sera fait d'un processus permanent de restructurations successives du capital, des relations du travail, des marchés de l'emploi et de la réglementation. La réalité d'aujourd'hui ne correspond plus à l'image traditionnelle d'un secteur relativement stable doté de relations du travail solidement établies et passant de temps en temps par une phase de regroupement.

En jouant sur les mots, on pourrait dire que l'expression "*les affaires, comme d'habitude*" est maintenant remplacée par la formule "*la restructuration, comme d'habitude*". Nous allons vers une époque qui sera dominée par des méga-multinationales financières (angl. mega-financial corporations) que l'on pourrait désigner par le sigle MFC, plutôt que sous le nom de "méga-banques" ou "méga-compagnies d'assurance", ou plus simplement par "multinationales de services financiers".

2 Les domaines d'activités

On peut voir se profiler trois nouvelles catégories d'engagement dans les relations du travail, qui induisent des questions fondamentales quant à leur rattachement aux domaines "traditionnels" de fonctionnement syndical - (1) les négociations collectives nationales, (2) l'élaboration de la législation nationale et de certaines dispositions légales internationales (OIT, OCDE), et (3), les campagnes politiques et sociales menées par la "société civile".

Bien entendu, les trois domaines de la mondialisation se trouvent à des stades de développement très différents selon les zones géographiques. Mais le fait d'être une "méga-banque" – ou plus exactement une "méga-multinationale financière" (angl.MFC) – confère à une telle entité :

- *la possibilité de cibler* les entreprises qui se profilent comme des acteurs de premier plan dans le cadre d'un "vaste processus de laminage".

et éventuellement

- *la possibilité de régler les questions en passant au-dessus* des organisations syndicales et de leurs activités, en surmontant les cloisonnements institutionnels. Ici, l'expérience du groupement syndical nordique dénommé "NORDEA Union" constitue un modèle important, bien qu'au niveau d'une seule région du monde.

Dans l'ensemble, on constate que les activités d'UNI Finance peuvent être classées en six catégories d'engagement, dont les trois premières sont :

- la recherche d'accords mondiaux ou régionaux avec les employeurs multinationaux
- les bases d'effectifs organisés par les affiliés d'UNI Finance, ses réseaux aux niveaux des régions, et les zones offrant un potentiel de nouveaux affiliés
- les comités d'entreprise européens et les comités d'entreprise au niveau des régions et au niveau mondial

Ces trois domaines d'activités ont été établis conformément au cadre général de la stratégie d'UNI-Finance face aux multinationales. L'instrument essentiel de cette stratégie a consisté à établir des alliances intersyndicales, soit pour exprimer le point de vue des personnels sur une fusion ou acquisition, soit pour constituer une force représentative dans une multinationale spécifique en vue de créer un comité d'entreprise mondial. Ces activités sont exposées dans les sections 5, 6 et 7 ci-après.

Viennent ensuite les trois catégories traditionnelles d'engagement :

- les négociations collectives de différents types et à différents niveaux
- les relations avec les régulateurs gouvernementaux et les institutions législatives en matière de droit du travail et de droit commercial aux niveaux national, régional (Europe, Australasie) et mondial
- les relations avec la société civile et ses parties prenantes.

Cette 2^e partie s'efforce d'inscrire la nouvelle donne mondiale dans le contexte traditionnel des négociations collectives et du recrutement menés par les syndicats, afin d'en comprendre les interactions.

3 Quelques grandes questions

La 1^e partie a illustré quelques-uns des aspects de la mondialisation dans le secteur des services financiers. Les quatre grandes questions ci-après pourraient nous guider dans les différents domaines d'action et d'engagement actuels ou potentiels. Il n'est pas facile de répondre à ces questions, pas plus brièvement que longuement. Mais elles constituent quelques pistes de réflexion pour le débat, pour des travaux ultérieurs ou pour préparer de futurs arbitrages.

- **(1) Qui seront les "méga multinationales financières" et où iront-elles ?**

Le fait de cibler des entreprises et de choisir celles qui offrent les meilleures possibilités est un processus naturel, mais difficile. Nous n'en sommes qu'aux débuts d'une tentative de description des méga-multinationales financières. Mais nous savons déjà qu'elles se caractériseront par une capitalisation boursière de l'ordre de €100 milliards, conformément à des critères stricts (Bâle Niveau 1). Le journal *The Banker* a établi un classement rigoureux des 1000 plus grandes banques, en déduisant pour certaines la partie assurances (juillet 2005). Les 10 plus grandes au niveau mondial affichent actuellement une capitalisation se situant entre €70 et €36 milliards (chiffres de 2004).

Les chiffres avancés pour décrire la taille de ces établissements ne sont que des hypothèses, et il faut aussi rappeler que les limitations imposées par la législation sur la concurrence ne relèvent encore que du niveau national, dans la pratique, même si les règles sont harmonisées et codifiées comme elles le sont par exemple dans l'Union européenne. Même si la plupart des gouvernements nationaux affirment que 3 ou 4 grands établissements financiers dominant le marché national constituent la limite de concentration en matière de concurrence, les concentrations à l'échelle transcontinentale ne connaissent pas de limites. Toutefois, l'Union européenne pourrait bien être amenée à se pencher sur cette question.

Certes, les commentateurs ne parlent pas encore de méga-multinationales financières exerçant un immense pouvoir de domination du marché comme c'est le cas de Microsoft dans l'informatique, mais il existe tout de même une puissante dynamique qui se dégage d'un ensemble de facteurs conjugués – l'expansion des marchés de services, les fusions et acquisitions, stimulées par les progrès rapides des TI et par la volonté de réduire les coûts grâce à l'externalisation. Même en cas de ralentissement de la demande mondiale (une version mondiale des déboires du Japon) le processus de concentration ne faiblira pas.

- **(2) Quelles seront les caractéristiques des "nouveaux marchés du travail" ? Quels seront les besoins stratégiques de personnel dans le secteur financier mondialisé?**

Les deux études d'IBM et Deloitte sur le retour des agences signalent le début d'une nouvelle période en matière de gestion des ressources humaines, adaptée à la mondialisation. D'autres secteurs évoquent les "nouveaux marchés du travail", qu'il s'agisse de marchés du travail externes – utilisés dans le cadre de l'externalisation avec des contrats de durée déterminée et une précarisation du travail, ou de nouveaux marchés du travail internes caractérisés par des qualifications polyvalentes, le travail d'équipe, les nouvelles hiérarchies professionnelles et, aspect crucial, les quatre formes de flexibilité (dans la fonction, le temps, le lieu et la rémunération). Le courant principal du syndicalisme dans des

secteurs clés tels que l'automobile est parvenu à une nouvelle doctrine de la sécurité flexible en vue d'adopter une position de négociations qui à la fois reconnaisse les nouvelles réalités et en même temps s'efforce de les régler sur une base négociée.

Deloitte explique de manière euphémisée le pourquoi des nouveaux besoins en qualifications : "comme les compagnies d'assurance s'intéressent davantage à l'offre de conseils que de produits, elles ont besoin de professionnels titulaires de qualifications complexes et de haut niveau. Le recrutement et la fidélisation des personnels de talent dont elles auront besoin exigeront des approches plus innovantes que jamais auparavant".

Les structures salariales viseront à rémunérer les prestations et non l'ancienneté; l'analyse comparative des coûts de production s'effectuera par rapport aux normes de performance du secteur, et l'accroissement de la productivité lié aux restructurations permanentes devra être compensé par des droits à la reconversion, par la négociation sur la qualité de la vie professionnelle et des mesures de sécurité de l'emploi. Il pourrait être nécessaire d'envisager des actions dans des domaines extérieurs aux négociations collectives traditionnelles.

Les indicateurs fournis par différents rapports, si éminents soient-ils, peuvent aussi être très loin de la réalité. Certaines données provenant des négociations pourraient déjà nous donner une idée des tendances. Par conséquent, nous allons examiner ci-dessous les perspectives de négociations d'UNI Finance.

(3) S'il semblerait que les grands acteurs détiennent toutes les cartes, les employeurs n'ont-ils pas quelques faiblesses, et quelles sont les chances qui pourraient s'offrir aux syndicats?

Plusieurs facteurs donnent à penser que les syndicats, s'ils sont bien informés et agissent avec cohérence, peuvent acquérir des connaissances très pointues et trouver des arguments de poids en vue d'encadrer et de réguler les puissantes forces du marché.

La durée de préparation d'une externalisation est selon les calculs d'environ deux ans au minimum. Une autorisation d'accès à des informations confidentielles peut contribuer à amortir le risque de choc et d'instabilité commerciale.

Les changements intervenant sur le marché du travail peuvent être liés à des rapports de force comme dans les licenciements, mais lorsque le personnel est appelé à exercer des fonctions complexes à qualifications multiples en contact direct avec les clients, il est crucial que le changement intervienne avec le consentement et la motivation positive de ce personnel.

L'intégrité de l'image de marque est un aspect décisif, et toutes les parties prenantes ont un rôle puissant et permanent à jouer en ce domaine, qu'il s'agisse des plus rapaces comme celles des fonds spéculatifs, des investisseurs des fonds de pension recherchant la valeur à long terme ou des ONG privilégiant la responsabilité sociale.

Les syndicats attachés aux négociations collectives sectorielles pourraient réfléchir à l'autre tradition qui est celle de la négociation au niveau de l'entreprise, qui sur des marchés du travail solides, peut accélérer la propagation des bonnes pratiques, bien mieux que lorsque celles-ci sont bloquées dans des entreprises parmi les moins efficaces d'un secteur. La

négociation au niveau des entreprises peut aussi élargir les domaines d'intérêt mutuel d'une manière plus ciblée que cela est normalement possible dans les négociations sectorielles.

Des engagements sociaux tels que l'égalité entre hommes et femmes, les droits parentaux ou encore l'ouverture aux minorités ethniques peuvent aussi constituer des instruments d'action. Les syndicats disposent ici d'une expérience solidement établie.

Les nouvelles pratiques de gestion se fondent sur la doctrine de la gestion du risque – étant donnée la pression intense de la concurrence pour l'accès à des fonds et des bénéfices. Les méthodes utilisées par les analystes d'investissements ne sont pas difficiles à apprendre et à mettre en pratique. Par exemple, l'analyse "SWOT" (forces, faiblesses, opportunités et menaces) est l'une des plus élémentaires. L'analyse dite des "Cinq forces" permet d'examiner les niveaux de compétitivité et l'analyse "PEST" (contextes politique, économique, social et technique) sont des outils d'appui qu'utilisent les professionnels de la gestion. Ces outils ne pourraient-ils pas être adaptés aux objectifs des syndicats ?

Dans le domaine commercial et social, on constate qu'il existe une exigence croissante d'ouverture – dite transparence dans le jargon. Les organismes de réglementation exigent la transparence, même si certains aspects de leur travail doivent obligatoirement rester confidentiels. Les syndicats pourraient apprendre à faire valoir leurs droits à cette catégorie d'informations en tant que "parties intéressées" ou "tiers parties". L'accès à des informations exactes est également essentiel et c'est de plus en plus un droit commercial pour les actionnaires. Ce droit prend toute sa dimension lorsque les parties prenantes engagent des procédures en justice contre les établissements financiers.

Mais ce qui est plus difficile, dans le secteur financier, est d'accéder à des informations internationales exactes sur les coûts et l'origine des bénéfices. Grâce à certaines pressions, les normes d'accès à l'information sur l'origine des bénéfices et l'utilisation des fonds ont maintenant été améliorées. L'une des informations les plus importantes concerne les lieux où les méga-banques réalisent leurs bénéfices à l'étranger. La manière dont elles obtiennent leurs bénéfices sur le marché national des services aux particuliers est aussi une information vitale pour les négociations collectives. Lorsque l'on connaît les origines des bénéfices, les données peuvent servir à étayer des contestations : par exemple dans un article du Financial Times du 23.3.06, Fred Reichfeld et James Allen affirment (implicitement) que les banques des Etats-Unis font jusqu'à un tiers de leurs bénéfices grâce aux agios et pénalités bancaires. Ce type d'affirmation peut être aussi embarrassant qu'une attaque frontale contre la cupidité des directeurs.

Vient ensuite la pression politique. L'exercice de consultation mené par la Banque centrale de Nouvelle-Zélande au sujet de la délocalisation de l'Australie en est un exemple classique. Les directives de l'Union européenne pour l'harmonisation du secteur financier (12 au total) confèrent une certaine transparence, même si le projet de directive sur la responsabilité sociale des entreprises ressemble plus à un "code de pratique" peu contraignant qu'à un instrument législatif.

Quant à la responsabilité sociale mondiale, elle est l'objet de fortes pressions de la société civile.

La cohérence de la marque : une banque (ou une filiale nationale d'un groupe mondial) normalement "à l'écoute" peut être mise au pied du mur si elle refuse d'écouter ou

d'autoriser une prise de décision locale. On observe même une amélioration de la qualité des contacts dans les courriers d'UNI Finance échangés avec les banques sur des questions de responsabilité : "auparavant, nous recevions toujours une réponse d'une ligne, et maintenant, nous avons droit à trois ou quatre pages, contenant des arguments circonstanciés et nous témoignant la considération que l'on accorde aux spécialistes" – le seuil de sensibilité a évolué – explique Oliver Roethig.

Quels avantages les syndicats ont-ils à offrir, de manière indépendante, pour inciter les employeurs à rechercher la poursuite d'intérêts communs ? Les "partenariats mondiaux" peuvent-ils apporter des avantages mutuels tout en établissant les droits syndicaux traditionnels et en étayant les négociations collectives ?

La dimension "harmonieuse" du syndicalisme – symbolisée par l'image de la danse - est particulièrement pertinente dans le contexte de la mondialisation. Si elle est utilisée à bon escient, elle peut compléter les négociations collectives traditionnelles, qui constituent le côté "combattant" du syndicalisme – symbolisé par l'image de la boxe - sur les nouveaux marchés du travail, auxquels les employeurs recourent de plus en plus en dehors du cadre des négociations collectives sectorielles. Il faut rappeler que l'expansion mondiale du syndicalisme s'est faite sur la base des entreprises et non sur une base sectorielle. Cette notion n'enlève rien aux combats importants, menés notamment dans l'Union européenne, pour défendre les processus de négociations sectorielles et la doctrine de l'extension automatique, qui est cruciale pour défendre les termes et conditions minima. Les batailles menées dans ce contexte sont un bon avertissement lancé aux multinationales mondiales quant au respect de la législation, évidemment, mais il n'en demeure pas moins que les acteurs mondiaux sont des multinationales et non des fédérations sectorielles.

A ce niveau, les stratégies syndicales pourraient consister à offrir un appui aux efforts visant à éviter les risques en cas de conflits du travail dans les pays ou régions. Un tel appui pourrait être fourni avec ou sans une syndicalisation totale et le plein exercice des droits syndicaux. Un article d'UNI-Apro illustre bien cette démarche :

"UNI Apro est intervenu dans un pays asiatique (A) pour faciliter le dénouement d'un conflit sur le montant de l'indemnisation à verser aux employés de banque déplacés suite à la fermeture de plusieurs agences d'une grande banque multinationale. Après l'intervention du PDG de la banque, les parties sont parvenues à un accord. Un peu plus tard, le siège central de X a fait savoir à UNI-Apro que le syndicat avait revendiqué une hausse de salaire malgré le précédent accord. Après vérification, nous avons appris que le juriste de la Banque avait encouragé le syndicat à accroître ses revendications de façon à faire durer le conflit, ce qui a permis à ce juriste de gagner plus d'argent".

Les multinationales qui subissent des pressions de la part des parties prenantes sur des questions de responsabilité sociale gagneraient en légitimité si elles appliquaient des procédures conjointes de suivi et de transparence. Les méga-multinationales de la finance (MFC) désireuses de s'implanter sur des marchés nationaux protégés pourraient accroître leur marge de manœuvre en obtenant l'approbation des syndicats quant à leurs politiques de gestion des ressources humaines. L'appui fourni par l'UNI et son affilié le SASBO lors de la fusion ABSA-Barclays en Afrique du Sud – voir Section 6 – illustre bien cette orientation.

Habitué à l'exercice des droits de consultation et fervents adeptes de ces pratiques dans le domaine de la politique gouvernementale nationale, internationale et interprofessionnelle dans

le cadre du dialogue social, les syndicats pourraient acquérir des compétences plus pointues en ce domaine, de façon à amplifier ces relations "harmonieuses" (la dimension "dansante") du travail syndical parallèlement à la mondialisation.

Ces réflexions générales pourraient concourir à porter un autre regard sur les arguments du mouvement syndical principal, qui consistent à dire que les accords mondiaux devraient viser un niveau minimum de droits internationaux du travail, que les comités d'entreprise européens devraient se limiter aux questions d'information et de consultation, et que les négociations collectives relèvent du niveau national, sectoriel et certainement des entreprises nationales. Il en est de même pour l'idée selon laquelle le dialogue social et les campagnes concernant la politique de l'Etat devraient passer par des "partenariats de haut niveau", excepté pour les activités sur le lieu de travail, sauf lorsque les chocs et les crises rassemblent tous ces niveaux dans le cadre de campagnes unitaires.

4 Le domaine des accords mondiaux

Trois pistes se dégagent quant au développement des accords mondiaux – à savoir:

- (1) les accords au niveau des régions du monde (*voir 6 ci-dessous*) établissant des liens syndicaux transnationaux au sein de méga-multinationales de la finance.
- (2) les fusions et acquisitions aboutissant à un renforcement de la représentation des syndicats, qui peuvent alors faire pression pour obtenir des accords mondiaux et des comités d'entreprise européens (*voir 6 ci-dessous*)
- (3) les comités d'entreprise européens qui s'élargissent dans le sens d'une couverture mondiale (*voir 7 ci-dessous*).

Les accords mondiaux se développent rapidement, sachant qu'il n'existe aucune loi internationale fondant leur existence, au contraire des comités d'entreprise européens et des comités centraux d'entreprise dans l'Union européenne. Ils peuvent prendre diverses formes et se développer à partir de comités syndicaux mondiaux existant de longue date, comme ceux des secteurs de l'automobile et de la chimie, alors que dans le secteur financier, ils sont relativement récents.

Il existe à présent 38 accords mondiaux en vigueur, généralement désignés par le sigle ACM (accords-cadres mondiaux). Dans une récente étude de l'Institut syndical européen, l'UNI est répertoriée comme organisation ayant signé 5 ACM dont 3 exclusifs. Les 38 accords couvrent 3 millions de travailleurs dans le monde, occupés par des multinationales dont le chiffre d'affaires cumulé s'élève à \$1000.000mios. Leurs sièges se trouvent soit dans la plupart des pays européens, aux Etats-Unis, en Nouvelle-Zélande, en Afrique du Sud ou en Russie. Il n'y a que 5 multinationales qui ont signé un ACM sans avoir de comité d'entreprise européen (CEE).

Ces accords ont une base commune selon laquelle chaque multinationale s'engage à respecter un ensemble minimum de conventions de l'OIT (Organisation internationale du travail). Ces conventions, qui ne sont juridiquement applicables que lorsqu'elles ont été ratifiées par les gouvernements, sont transposées dans les ACM en vue d'être "*directement applicables*". Toutefois, ce terme juridique ne leur garantit aucune force obligatoire étant donné que les conventions internationales du travail restent à l'état "dormant" tant qu'un pouvoir législatif n'agit pas "créativement" pour leur conférer une certaine vigueur.

La plupart des accords reposent sur un ensemble de conventions fondamentales de l'OIT, visant notamment la liberté syndicale et les droits syndicaux, le travail forcé et le travail des enfants, et le droit à l'égalité. A ces éléments se rajoutent parfois dans certains accords des conventions sur la durée du travail, les marchés publics, le salaire minimum et la représentation des travailleurs. La Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail de 1998 regroupe les 8 conventions qui constituent un socle fondamental.

Les ACM peuvent revêtir différentes formes. Beaucoup se présentent comme des déclarations communes et préconisent des structures de réunion pour des échanges de vues sur les engagements au titre des principes fondamentaux de l'OIT. D'autres affichent une approche qui s'apparenterait plutôt à des négociations, avec des structures de représentation, des réunions annuelles et des programmes d'activités convenus, des procédures de réunions d'urgence et des mécanismes de règlement des litiges. Certaines, comme les entreprises françaises Accor (hôtellerie et loisirs) et Danone (alimentation) ont élargi les négociations qui ont abouti à des accords sur des contenus comparables aux "droits" définis dans le cadre des CEE. L'UNI préconise l'approche "négociative" dans la perspective d'obtenir par la suite des accords sur des questions spécifiques.

Dans son approche, UNI Finance a commencé avec un modèle d'accord-cadre basé sur le "Pacte mondial" lancé par les Nations Unies et que beaucoup de multinationales ont signé.

Voici quelques-uns des récents accomplissements d'UNI Finance.

- Le Comité d'entreprise mondial de Skandia conduit l'extension des CEE vers une dimension mondiale

L'évolution de Skandia est un prolongement du dialogue social fondé sur le modèle du comité d'entreprise européen. En 2004, la couverture de l'accord de CEE conclu par cette société financière a été étendue à l'Australie, à la Colombie, au Mexique et aux Etats-Unis. C'est ainsi qu'est né le comité d'entreprise mondial, basé sur la législation européenne des CEE. L'objectif reste le même – accroître le flux d'information, de connaissances et de coopération entre les syndicats représentatifs et l'employeur mondial. A l'époque, Oliver Roethig, d'UNI Finance, avait souligné que cet accord faisait de Skandia "un authentique partenaire social mondial dans le secteur financier". Skandia a été rachetée par la société sud-africaine Old Mutual (enregistrée à Londres). En 2004, l'entreprise employait 5.500 salariés et tirait 80% de son chiffre d'affaires de ses activités à l'étranger.

- Banco do Brasil : l'accord mondial est dans l'impasse

La Banco do Brasil opère dans 19 pays du continent américain et compte près de 80 000 salariés. Dans plusieurs pays, sa direction s'est conduite de manière agressive. Elle se classe au 133^e rang des 1000 plus grandes multinationales. Elle s'est retirée de l'Uruguay avant d'y revenir pour protester contre la politique du gouvernement, et a rompu les négociations collectives au Paraguay. UNI-Americas Finance a lancé l'année dernière une initiative de dialogue social auprès de cette multinationale, avec une aide spéciale de l'affilié CNB-CUT du Brésil. Passées les premières étapes qui semblaient offrir de bonnes perspectives, les discussions avec les syndicats ont été bloquées par le département juridique de la banque, au motif que la banque n'était pas en droit de négocier des accords internationaux. Cet accord portait sur le droit au recrutement,

l'égalité des chances et des mesures contre la discrimination raciale, autant d'éléments qui auraient facilité la syndicalisation.

- Falck, la multinationale danoise de services aux entreprises, syndiquée par UNI, a approuvé un authentique comité mondial d'entreprise

Récemment séparée de la multinationale de services de sécurité, Group 4, Falck a l'intention de se développer à l'international, c'est-à-dire au-delà du Danemark, de la Norvège, de la Pologne et de la Suède, en établissant des bases au Brésil, à La Trinité-et-Tobago, et en Malaisie. Cet accord a ceci de remarquable qu'un représentant direct de l'UNI siège en tant que membre du Conseil et peut demander des avis d'experts supplémentaires. Le représentant de l'UNI contribue à l'établissement des plans d'activités, participe à des prises de décision sur des questions confidentielles, siège dans le groupe des travailleurs et au sein de la commission de règlement des différends. Le représentant de l'UNI est aussi la première personne informée des décisions importantes qui touchent l'emploi dans plus d'un pays, et a le droit de demander des réunions d'urgence avec la direction centrale.

D'autres exemples d'entreprises ayant signé des accords-cadres internationaux sont le National Australia Group (Australie), Dexia (Belgique) et AXA.

Les défis peuvent se résumer comme suit :

- Dans la mesure où les normes minimales de l'OIT ne sont pas forcément applicables aux services financiers comme elles le sont dans l'industrie manufacturière et les services commerciaux, il est possible que des accords sur d'autres sujets occupent une place prépondérante. La référence européenne peut alors être utile. Les mesures pour l'égalité des chances et contre la discrimination peuvent aussi prendre davantage de relief dans ce contexte, en rappelant qu'elles font aussi partie de la Déclaration de l'OIT relative aux droits fondamentaux. Des questions courantes en matière de RH, comme le droit à la formation, l'apprentissage tout au long de la vie et les droits de consultation en cas de restructuration supposent quant à elles une approche basée sur un comité d'entreprise pleinement opérationnel plutôt que sur l'orientation des efforts vers des questions de responsabilité sociale de l'entreprise.
- Indépendamment du point précédent, il sera nécessaire d'établir un dispositif conjoint de suivi des questions de responsabilité sociale dans les pays dépourvus de représentation effective.
- La sélection des multinationales à cibler devra progresser au rythme des fusions et acquisitions qui donneront le jour aux futures méga-multinationales financières (MFC). Pour l'instant, il semble que le consensus et la capacité d'évolution aient produit de bons résultats. Il pourrait aussi être nécessaire de se préparer aux mutations qui interviennent dans des circonstances conflictuelles.

5 Les réseaux syndicaux d'UNI pour les multinationales régionales et mondiales

Les organisations régionales d'UNI Finance ont adopté des plans d'action énergiques en vue de conclure des accords-cadres mondiaux (ACM) transfrontières au niveau régional. Cette

approche est caractérisée par la coopération entre les affiliés des différents pays composant les régions. En Europe, cette activité se déroule en principe dans le cadre des mécanismes des CEE, selon la description qui en est donnée à la section 7 ci-dessous. Dans certaines régions, les multinationales mondiales opèrent dans de multiples pays mais sont dépourvues de "nationalité d'origine" – elles n'ont pas de siège identifiable et pratiquent des politiques de RH décentralisées. Les fusions et acquisitions ont amélioré la coopération syndicale en créant une base propice à la conclusion d'accords transfrontières plus fermes avec les employeurs.

La coopération syndicale régionale revêt différentes formes et aboutit à des résultats variables.

- Dans le cas d'UNI Finance Apro (Organisation régionale d'Asie-Pacifique), elle a permis de constituer une base rassemblant les diverses identités syndicales au sein du bloc commercial formé par les pays de l'ANASE. C'est ainsi qu'a été créé le Comité syndical bancaire de l'ANASE, accompagné d'un Comité syndical du secteur financier d'Asie du Sud, ainsi qu'une structure de dialogue d'UNI avec les affiliés japonais.
- Quant à la HSBC, qui est une immense multinationale de services financiers comptant 253 000 salariés, la plupart de ses effectifs sont répartis dans la région d'Asie/Pacifique, mais son plus vaste groupe de personnel, soit 55 000 personnes, se trouve au Royaume-Uni tandis que 20 000 autres salariés sont répartis dans les pays de l'Union européenne. La HSBC figure aussi parmi les plus grands groupes bancaires des Amériques. Elle fait figure de pionnier dans la prestation de services à des clients mondiaux à partir de ses bases en Inde, en Chine et en Malaisie. Le syndicat britannique AMICUS a été l'un des premiers à rédiger une Charte sur la mondialisation.

La HSBC a récemment amélioré son dispositif de CEE et l'on ne peut que s'en réjouir. Dans la région Apro, les affiliés d'UNI-Apro ont jugé bon d'approcher le noyau central de l'entreprise en proposant pour commencer un Forum syndical conjoint en vue de demander plus tard un comité mondial. Le Forum de la HSBC Asie-Pacifique constitué par les affiliés d'UNI s'est réuni en 2002 et 2004 en présence de la direction.

La HSBC est aussi l'une des plus grandes banques d'Amérique du Sud, et sa plus vaste base de clientèle se trouve au Brésil ; elle joue aussi un rôle substantiel aux Etats-Unis, où n'y a pas de présence syndicale. Elle opère dans 13 pays américains, pratique des politiques de RH très dures, notamment en imposant des journées de 12 heures pour assurer 9 heures de service à la clientèle. Les syndicats d'UNI-Americas, qui souhaitent obtenir un accord-cadre, s'emploient à établir des liens dynamiques et mettre en place un système d'information pour la HSBC Americas.

- En Amérique du Sud, le comité régional des syndicats de ABN Amro a bénéficié d'une coopération active avec les syndicats européens membres de son CEE en Europe. Si beaucoup d'entreprises européennes externalisent en Inde, ABN Amro a quant à elle délocalisé des fonctions en Amérique du Sud. Des comités de coordination ibéro-américains ont été constitués pour les deux principaux groupes espagnols – BBVA et Santander (SCH) qui ont des intérêts stratégiques en Amérique du Sud.
- En Afrique, le conseil des syndicats de la région a ciblé Barclays en 2000 en vue de conclure un accord négocié de partenariat. Approuvé en 2005, cet accord énonce des principes généraux de consultation, de responsabilité, d'évitement des licenciements, de perfectionnement du personnel, d'égalité de chances et de traitement, et de bonnes

relations du travail. L'accord de partenariat englobe à ce jour 19 groupes dans 6 nations. L'accord est construit sur le modèle du Forum syndical/Barclays Africa lancé en 2000 et prévoit deux réunions par année couvrant 12 pays, y compris Maurice, les Seychelles, l'Égypte et les Émirats arabes unis. Barclays a débuté en 2000 avec 7 000 salariés alors qu'elle en compte maintenant 37 000 dans la région après sa fusion avec ABSA et l'expansion qui a suivi. Les engagements pris au titre de la responsabilité sociale de l'entreprise visent principalement la lutte contre le sida.

Barclays a récemment fait la preuve de son pouvoir sur les marchés africains en acquérant 60% du capital du groupe sud-africain ABSA. Le syndicat SASBO et UNI-Finance ont salué cette initiative, en 2005, dans la mesure où Barclays pratique une politique de relations du travail satisfaisante. Le syndicat d'ABSA a reçu des assurances quant à l'avenir des salariés. Avec l'acquisition d'ABSA, Barclays se dote d'un réseau de détail en Afrique du Sud.

Des comités d'entreprise régionaux sont également prévus pour Stanbic et Nedcor.

- La création de la First Caribbean International Bank par fusion avec le CIBC (Canadian Imperial) et Barclays a conduit en 2002 à la mise en place d'un forum régional réunissant les syndicats. Puis c'est en 2005 qu'a été signé un vaste "Accord sur les principes de partenariat". Présenté comme "un jalon fondamental" à l'issue de deux ans de négociations, cet accord prévoit une consultation conjointe et un comité conjoint des relations publiques – une initiative assez inhabituelle. L'accord énonce également des engagements en matière de politique pour la famille, de flexibilité des salariés ainsi que des principes relatifs à la formation. Au départ, sept syndicats étaient parties à cet accord. La fusion et la conclusion de l'accord ont permis de surmonter un problème classique dans le secteur des services financiers des Caraïbes, qui est géré selon un principe de décentralisation centralisée. Depuis, la coopération entre les syndicats a été renforcée, ce qui a contribué à renforcer aussi les syndicats au niveau national.
- En Australie, le syndicat du secteur financier (FSU) a perçu les menaces liées à l'externalisation, de même que d'autres pays à revenus élevés dans le reste du monde. En 2003, AXA a concrétisé les craintes en déplaçant les emplois de Melbourne et Brisbane vers Bangalore en Inde. Puis est venue l'externalisation dite de "rapprochement", ici encore vers une zone anglophone, cette fois en Nouvelle-Zélande. Les syndicats d'Australie ont fait campagne en coopération avec les syndicats de Nouvelle-Zélande. La réaction de la banque centrale de Nouvelle-Zélande est décrite dans la première partie du rapport. Un référendum se prépare dans ce pays, sur l'adéquation des capitaux et le risque économique lié à la délocalisation des fonctions, et si ses résultats sont positifs, on peut s'attendre à un vaste dispositif de réglementation en Nouvelle-Zélande.
- Dans la multinationale scandinave de la finance, Nordea, les syndicats ont établi un système de participation des salariés et de coopération avec les syndicats à l'échelle transnationale, qui est probablement le plus avancé jamais établi. Nordea figure dans la minorité d'entreprises qui envisagent d'adopter le statut de Société européenne/Societas Europaea.

Le groupe a été constitué par une fusion majeure entre la Nordbank et la Merita Bank en 1997, pour créer un groupement nordique dominant. Cette ambitieuse multinationale

se place au 44^e rang des 1000 plus grandes entreprises. Elle opère dans les pays de la Baltique, en Pologne, en Allemagne, au Royaume-Uni, au Luxembourg et en Irlande; elle compte 33 000 salariés et 1100 agences. La banque s'est récemment prononcée en faveur d'un modèle de fonctionnement "au plus juste"- un quart de ses clients ayant déjà recours à ses services sur Internet – et elle pratique l'intéressement du personnel aux bénéfices. Près des deux-tiers de ses salariés sont des femmes. Elle fournit d'excellentes statistiques destinées à l'information du personnel.

La "Nordea Union" est la structure syndicale commune qui rassemble les syndicats opérant au niveau de l'entreprise en Suède, au Danemark (2), en Finlande et en Norvège, qui sont tous affiliés à UNI Finance. Ils se sont donné pour objectif de s'ajuster à l'évolution de leur employeur régional.

Nordea Union tient sa propre assemblée annuelle. Son comité exécutif, qui se réunit deux fois par mois, est responsable de la coordination générale du groupement des travailleurs. Le syndicat accueille aussi des représentants des travailleurs d'autres pays et s'attache à établir un système de participation transnationale des salariés. L'objectif est d'avoir un syndicat membre - affilié à l'UNI – dans chaque pays où opère Nordea.

L'actuel système de participation des salariés chez Nordea ne repose pas sur la législation mais sur une convention négociée et par conséquent, sur la force du syndicat. Le système fonctionne à trois niveaux. Le Nordea Union est représenté au conseil d'administration du groupe, ce qui signifie qu'il peut exercer une influence au plus haut niveau. Les salariés participent aux réunions en étant représentés par trois membres titulaires et un suppléant (un par pays).

Ce système est complété par une structure comparable à celle des comités d'entreprise européens, mais beaucoup plus avancée. Le Conseil du Groupe est l'organe de dialogue au plus haut niveau entre la direction et les syndicats, et se compose de représentants éminents des deux parties. Il existe chez Nordea un Comité consultatif pour chaque segment d'activité. Ce comité exerce un rôle consultatif interactif et discute les stratégies de l'entreprise avec la direction ainsi que les activités commerciales de l'entreprise touchant les salariés. Si le comité consultatif ne peut parvenir à un consensus, le Comité de négociation du Groupe, qui est composé de représentants des deux parties, peut être appelé à rendre une décision. Toutefois, la structure transnationale ne permet pas de négocier les questions réglementées par les conventions collectives nationales qui restent la prérogative des syndicats nationaux.

En résumé, la structure de Nordea possède la plupart des éléments définis dans le modèle d'UNI Finance sur la participation des syndicats dans les multinationales : l'existence d'une organisation syndicale transnationale, la participation au processus de décision au niveau du Conseil d'administration du Groupe, et une structure de comité d'entreprise transnational doté de droits de consultation et de codécision.

- En Europe de l'Est, depuis l'élargissement de l'EU, UNI Finance a lancé un projet avec les employeurs du secteur des services financiers en République tchèque, en Slovaquie et en Hongrie, afin d'étudier les intérêts mutuels dans le contexte de la libéralisation des marchés. Parallèlement, des partenariats sont en cours d'établissement entre les syndicats d'UNI de la "vieille" Europe et ceux d'Europe de l'Est.

6 Le combat silencieux pour dominer les CEE devient mondial

Depuis plus de 15 ans se déroule une bataille silencieuse, persistante et souvent irritante, entre les syndicats et les employeurs, pour acquérir le contrôle des CEE en leur ôtant l'esprit dans lequel ils ont été créés. D'un côté, la doctrine des employeurs consiste à obliger les CEE à agir dans le sens des intérêts de leur entreprise. D'un autre côté, les syndicats et les salariés souhaitent – sans doute à juste titre – que les CEE soient intégrés à la grande famille des institutions syndicales de façon à constituer une extension démocratique des négociations collectives – et une voie ouverte à la participation. En réalité, le véritable enjeu est d'instaurer un équilibre constructif entre les deux orientations, et du côté des travailleurs, de faire en sorte que les syndicats et les représentants du personnel travaillent de manière intégrée.

De manière générale, les CEE présentent une grande diversité dans leurs activités. Mais il existe une orientation qui leur est commune, à savoir, l'émergence d'accords conclus au niveau des CEE sur les restructurations, l'externalisation, les normes mondiales, la formation, les questions d'égalité et la santé et sécurité. Cette dynamique suppose de nouvelles avancées vers l'adoption de normes minimales communes dans les dispositions contractuelles notamment sur la durée du travail et la réglementation des heures supplémentaires. La législation en cours d'élaboration, visant à harmoniser les fusions et acquisitions transnationales, par exemple en protégeant les travailleurs sous contrats hors normes et les travailleurs postés, assure des dispositions minimales sur lesquelles les CEE peuvent s'appuyer pour compléter et renforcer les processus nationaux de négociation collective et pour propager les bonnes pratiques, de façon à mieux équilibrer les chances sur les marchés du travail. Il se pourrait d'ailleurs que les nouvelles lois imposent aux CEE le devoir de défendre également les droits des travailleurs puisqu'au niveau transnational, ils sont la seule institution consultative juridiquement constituée pour s'exprimer sur les droits des salariés.

Indépendamment des questions complexes auxquelles font face les CEE, la situation générale rend leur tâche plus difficile. La mondialisation n'en était qu'à ses débuts lorsque la directive sur les CEE a vu le jour, en 1992. Il s'agissait à l'époque d'harmoniser les négociations collectives entre les deux parties et le fonctionnement des comités d'entreprise/de la participation en Europe. Mais au moment où l'UE s'est élargie à l'Est avec l'adhésion de 10 nouvelles nations, elle était également obligée de se tourner vers le reste du monde sous la pression de la mondialisation.

Ce double défi en matière d'expansion a encore un peu plus compliqué la lutte déjà complexe que se livraient les syndicats et les employeurs. D'où l'extrême diversité des modèles de CEE – ou l'on trouve d'une part des structures caractérisées par une faible présence syndicale, que certains employeurs ont voulu privilégier parce que peut-être moins contraignantes que des structures de négociation collective. A l'autre extrême, la syndicalisation totale a contribué à une extension des négociations collectives jusqu'au sein des CEE, en les utilisant pour établir des normes minimales, des accords sociaux et réguler les activités mondiales des multinationales établies en Europe.

A ce jour, on compte 737 CEE, pour un total de 1 865 multinationales. L'élargissement de l'UE de 18 à 28 pays a fait passer ce chiffre à 2 169 multinationales, dont un très faible nombre seulement a son siège dans les nouveaux pays de l'UE.

La stratégie d'UNI-Finance concernant les CEE évolue à présent vers une troisième phase, caractérisée notamment par les événements suivants:

- Au total, UNI Finance a conclu 43 accords de CEE par l'entremise de ses affiliés de la région UNI-Europa. Les 3 derniers accords concernent deux des grandes banques espagnoles – BBVA et la plus grande de toutes, SCH (Santander Central Hispano), qui a récemment acquis la société britannique Abbey. Elle emploie plus de 100 000 salariés et est solidement implantée en Europe et en Amérique latine. Au troisième rang vient la banque autrichienne Erste, spécialiste des marchés de particuliers d'Europe centrale et des petites et moyennes entreprises commerciales. Elle compte 36 000 salariés. BBVA en emploie 91 000, opère dans 32 pays et est considérée comme une banque "universelle".
- Depuis 2004, la législation de l'Union européenne autorise les entreprises à s'enregistrer en tant que "Société européenne/Societas Europaea" (SE) et à fonctionner en tant qu'entité juridique à part entière dans toute l'Union européenne. L'un des éléments majeurs, dans la structure de la SE, est le dispositif transnational de participation des salariés, qui comprend un comité d'entreprise européen et habilite les salariés à participer à la désignation des directeurs non exécutifs.

Deux grandes multinationales européennes de services financiers ont décidé d'adopter le statut de SE. Dès 2003, Nordea avait déjà annoncé publiquement qu'elle en avait l'intention; toutefois, la progression est entravée par des difficultés techniques d'ordre juridique. Allianz est la première grande multinationale qui va se transformer en SE d'ici la fin 2006. Employant 162 000 salariés dans 70 pays, elle aura son siège en Allemagne. Elle maintiendra son système de co-détermination, déjà bien établi, avec une participation des représentants des salariés à 50% au sein du conseil de surveillance.

- Le CEE d'AXA enrichit son expérience avec le dialogue social sur les restructurations et les accords-cadres mondiaux. Dans de nombreux secteurs européens, il y a toujours une ou deux multinationales qui font figure de pionniers en s'avançant intensivement dans les pratiques de consultation et ce faisant, créent des précédents pour les autres. AXA a appliqué le modèle français de conclusion d'accords et d'adoption de déclarations communes au moyen de la négociation. Ces accords sont en principe appliqués au niveau des unités de l'entreprise. AXA, qui emploie 110 000 salariés dont 75 000 dans l'Union européenne et qui détient aussi des participations en Turquie, a décidé en 2005, dans un accord conclu avec son CEE, de développer un processus total de dialogue social. Au cœur de cet accord figure la notion de "mutation nécessaire de l'entreprise" autrement dit, la nécessité de restructuration. Une procédure en quatre étapes a été convenue et son application s'effectuera "selon un calendrier approprié". Les quatre étapes sont l'examen préalable à la décision, l'élaboration des plans de gestion, la consultation sur l'application et l'impact du plan, et enfin, sa mise en œuvre et son suivi. La direction s'est engagée à fournir "des informations" sur des "solutions de substitution", à procéder au redéploiement du personnel et à une réduction "naturelle" de celui-ci. Cela signifie qu'il n'y aura pas de licenciements obligatoires et que la réduction s'effectuera par la déperdition naturelle. Le plan prévoit spécifiquement des mesures de reconversion et de formation continue, ainsi que des transferts volontaires, et précise explicitement l'application de politiques d'égalité des chances.

Le processus de dialogue se déroule sous forme de réunions mensuelles du comité spécial du CEE. Un engagement a été pris en faveur de l'harmonisation des conditions d'emploi dans toute l'Europe, ce qui pourrait préfigurer la tenue de négociations collectives à l'avenir.

- **Coopération sur les fusions et acquisitions européennes** Les syndicats ont mené des campagnes dynamiques, avec l'appui du secrétariat d'UNI Finance, lors des acquisitions des deux grandes banques espagnoles – le rachat de la société britannique Abbey par Santander(SCH) et de la société italienne BNL par BBVA. Actuellement, la fusion de la banque HVB avec la banque italienne UniCredito a déclenché la demande de création d'un CEE, notamment sous l'effet des menaces pesant sur les emplois.

Des perspectives plus étendues pourraient encore s'offrir aux CEE avec la révision en cours de la directive et la récente adoption de la législation sur les comités d'entreprise au niveau national. Tandis que certains pays interprètent la notion d'information et de consultation au niveau national comme une pratique de moindre importance comparée aux comités d'entreprise, les syndicats d'Europe de l'Est pourraient trouver dans cette nouvelle exigence légale de représentation des travailleurs une aubaine ouvrant la porte au recrutement syndical.

Au plan stratégique, les défis seront les suivants:

- renforcer la coopération entre les syndicats et les structures de représentation des salariés dans les entreprises aux niveaux national, régional et mondial (alliances syndicales)
- coordonner les activités pour les travailleurs à l'échelle transnationale en cas de rachat ou de délocalisation et contrôler la gouvernance et la responsabilité sociale des entreprises
- veiller à maintenir la force des syndicats nationaux au moment où les multinationales élargissent leurs activités mondiales
- maintenir la cohésion entre les tendances des négociations collectives et les formes de négociation qui se développent dans certains comités d'entreprise régionaux et dans les CEE.

7 Négociations collectives, législation et campagnes de la société civile

Le comportement des multinationales mondiales de services financiers appelle quelques remarques et questions.

- (1) La première remarque met en relief leur souci évident d'éviter les problèmes aigus dans les relations du travail – exception faite de la Banco do Brasil. La plupart semblent avoir adopté une stratégie de développement, qu'il y ait ou non un processus de négociation en perspective, un processus de déclaration de droits, une approche en partenariat, ou un processus habituel d'information et de contact. La tradition et la culture jouent bien entendu un rôle important.

Si l'avenir donne raison aux experts qui prédisent que les méga-multinationales de la finance vont continuer à procéder à de nouvelles restructuration du capital et à accroître leurs résultats, que deviendront les différents accords de relations du travail ? Vont-ils résister à toutes ces tensions ? Pourront-ils contribuer à renforcer la capacité d'action pour la protection des travailleurs ? Les liens entre les représentants de même que les droits "d'alerte rapide" sont-ils adéquatement garantis ? Les avancées obtenues dans les négociations collectives nationales, par exemple sur la

durée du travail, l'égalité et l'apprentissage tout au long de la vie, pourront-elles être étendues dans le cadre d'accords mondiaux ?

- (2) Dans la mesure où les accords internationaux entre syndicats et employeurs ne sont pas codifiés dans le droit du travail, hormis en cas de violations des conventions de l'OIT, les accords qui commencent à être conclus sont-ils adéquatement complétés par des mécanismes de règlement des différends ? Et comment pourraient fonctionner de tels mécanismes ? Existe-t-il des principes et des pratiques en droit commercial par exemple, qui pourraient être établis pour garantir que les informations fournies lors des consultations sont "véridiques et exactes", que les représentants des salariés en tant que partie prenante ont un statut juridique de partie "intéressée" et peut-être parfois, sont en position de "tierce" partie dans des contrats commerciaux entre parties prenantes ? Les principes relatifs à la liberté d'informer peuvent-ils être utiles en cas de contestation ? Quelles sont les limites de la confidentialité à l'échelle mondiale dans les relations du travail, comparées à celles énoncées dans le droit commercial ? Lorsque l'élaboration de la législation internationale n'est d'aucun soutien, le droit peut-il être utilisé de manière créative pour faire progresser les intérêts des travailleurs ?
- (3) Lorsque des accords mondiaux incluent des engagements relatifs à la responsabilité sociale des entreprises, qu'il s'agisse d'engagements relevant des droits fondamentaux énoncés par l'OIT ou d'engagements sur des questions spécifiques comme l'environnement ou la santé, quels liens les représentants syndicaux pourraient-ils établir avec les ONG et les organisations qui font campagne pour le respect des droits ? Sur des questions économiques, quels contacts les syndicats pourraient-ils établir avec les groupes d'actionnaires dits "responsables" ? Des alliances pourraient-elles venir compléter les relations établies par des accords mondiaux entre les deux parties ? Ce sont autant de questions qu'UNI devra prendre en compte dans ses activités relatives à la gouvernance et à la responsabilité sociale des entreprises à l'échelle mondiale.
- (4) Lorsque sont établis des accords efficaces et des structures de représentation solides, les négociations collectives établies vont-elles simplement évoluer suivant des lignes traditionnelles, et donner lieu à un "système dualiste", à l'image des négociations sectorielles et du modèle de co-détermination au niveau des entreprises dans certaines parties d'Europe ? La mondialisation va-t-elle accentuer les pressions en faveur de la négociation au niveau des entreprises plutôt que sectorielle ? Si les politiques de ressources humaines se mondialisent en même temps que la reconstitution des réseaux d'agences et les services de conseil dans le secteur des services financiers, comment sera-t-il possible de résister aux pressions sur les salaires et les structures salariales en vigueur ? Quelles sont les techniques d'analyse et de comparaison qui permettront d'influer sur les disparités salariales dans les économies nationales et les régions ? L'action d'UNI en matière de négociations collectives constituera un élément vital de cohésion.