

## ACCOMPAGNEMENT: décision peu cohérente du Conseil fédéral

Pour Travail.Suisse, l'organisation faitière indépendante des travailleurs et travailleuses, la décision d'hier du Conseil fédéral contre une protection des salaires et des conditions de travail réelle et simplifiée par le biais du partenariat social est absolument incompréhensible. Sans améliorations par le Parlement, on ne pourra pas regagner la confiance de la population dans la protection des salaires suisses. La protection des salaires et donc aussi des emplois est un facteur très important pour l'approbation, respectivement le rejet, de la libre-circulation des personnes par la population. Un partenariat social fort avec des conventions collectives de travail étendues, valables pour toutes les entreprises en Suisse et de l'étranger, protègent les salaires et les emplois de façon efficace et effective. Il est dès lors totalement incompréhensible que le Conseil fédéral rejette ces simplifications. — (Travail.Suisse)

### ERRATUM

## EASYJET: perte réduite attendue

A propos de la brève consacrée aux prévisions de résultats d'EasyJet, L'Agefi du 26 mars. Contrairement à ce que laissait entendre le titre de notre brève hier, EasyJet a revu à la baisse sa prévision de perte pour le premier semestre. La compagnie table désormais sur une perte avant impôt entre 55 et 65 millions de livres. Une précédente prévision faisait état d'une perte entre 70 et 90 millions.

# Histoire de stress et de frustration

Les résultats de l'enquête sur la gestion des risques mettent l'accent sur le bouleversement complet qu'a connu récemment le secteur bancaire.

EMMANUEL FRAGNIÈRE  
JOANNA MAYET-GROS  
CYRILLE REYNARD\*

La cause première de l'évolution des risques humains au sein des banques privées provient d'une «invasion» de nouvelles réglementations. Ce constat ressort de notre enquête réalisée par les étudiants du diplôme en Gestion des risques de la HEG durant la période allant de septembre 2013 à février 2014. Nous avons étudié au travers d'une étude qualitative (basée sur des entretiens semi-directifs), les risques humains auxquels les banques privées suisses sont confrontées. Notre enquête a été menée auprès de 35 personnes de plusieurs établissements, occupant toutes les fonctions clés de la banque privée en Suisse. Nos résultats révèlent un bouleversement complet du fonctionnement des banques privées qui ont pour conséquence une réduction des marges d'affaire. Cela se traduit aussi par des regroupements d'activité, un gel des embauches et des réductions des effectifs. Plus précisément, nos observations indiquent beaucoup d'agitation, une augmentation très significative de burn-out dans les équipes, et parfois même des suicides. Les managers n'ont plus assez de temps pour être à l'écoute des employés et détecter les premiers signes d'épuisement et ne

peuvent donc agir en conséquence. Les personnes interviewées pensent que ni les RH, ni les Gestionnaires ou encore le middle management ne sont outillés pour répondre à de telles situations. La relation employeur-employé se dégrade. Les rémunérations baissent. Les promotions sont gelées. Les sondés évoquent un nombre grandissant de frustrations, un stress omniprésent et la peur de perdre leur emploi. Nos entretiens sont ponctués d'expressions guerrières comme «des employés qui restent deviennent des mercenaires». Le climat dans les banques privées devient toxique. Ce qui est encore plus préoccupant c'est que nos sondés avouent se retrouver dans des situations propices à la fraude. Moins de personnel pour effectuer les contrôles, plus de pression financière, de stress, de frustration résultent en de myriades d'opportunités «de piquer dans la caisse» tel que rapporté par un de nos sondés. Les nombreux forfaits évoqués par nos sondés correspondent par exemple à l'utilisation abusive de compte de client, ou à des malversations comptables. Des solutions existent cependant. Pour prévenir ce risque grandissant de fraude, les répondants proposent d'appliquer une sélection méticuleuse du personnel à l'embauche, ou encore de croiser les angles de vue sur le candidat avec de multiples entretiens. Forcer

l'éloignement des employés avec des vacances de deux semaines consécutives obligatoires, limiter l'accès aux systèmes IT ainsi qu'aux données sensibles, appliquer une stricte application des 4 yeux pour tous les mouvements d'espèce et titre tant sur les comptes internes que sur les comptes clients sont aussi des méthodes qui peuvent être utilisées pour diminuer le risque. Enfin réviser les processus et appliquer un système de contrôle interne (SCI) intelligent est également proposé, car un SCI trop lourd augmente encore la pression et la frustration dans les équipes. Les personnes interviewées proposent également des solutions sur le plan relationnel, telles que favoriser une meilleure communication dans les équipes ou encore d'établir une relation de confiance pour comprendre les employés et leur éthique. De même qu'appliquer un management de proximité et responsable, forcer les managers à organiser des réunions d'équipe hors du cadre professionnel. Egalement, être attentif aux changements de comportement, au train de vie hors norme des collègues, au changement d'apparence physique, ou aux sauts d'humeur. Enfin, faire la chasse aux anomalies ou remarquer le présentisme des employés. En cas de soupçon, partager ses doutes avec des personnes hors de l'équipe. Dans notre en-

quête nous avons également analysé les méthodes de traitement des cas avérés de fraude. En ce qui concerne les solutions spécifiques à la prévention des cas de burn-out, les sondés suggèrent entre autres, de collaborer avec des professionnels de la santé, d'organiser une veille du stress au travers d'indicateur de pression, de sensibiliser les équipes au travers de conférence sur cette thématique. Ils proposent également d'imposer une formation sur la gestion du stress, d'intégrer une gouvernance qui protège les personnes, d'adapter les cahiers des charges des personnes sous tension, ou encore d'organiser une rotation saine des postes. Tester les compétences des candidats à l'embauche et non les diplômes uniquement, proposer des solutions de télétravail, organiser des solutions de garde d'enfants sont aussi des outils qui sont évoqués. Les interviewés insistent aussi sur la nécessité que les Gestionnaires soient attentifs aux signes avant-coureurs: observer les raisons d'une baisse de performance, de qualités du travail, des retards, des absences pour divers motifs ainsi que l'augmentation des erreurs. Les signes de fatigue sont souvent visibles, ils peuvent se manifester entre autres par des changements de comportement, des personnes pouvant se renfermer sur elle ou à l'inverse exprimer des frustrations, faire du présentisme. Ces signes peuvent être observés en organisant une bonne communication verticale mais aussi horizontale, des discussions avec les équipes. Dans notre enquête nous avons également analysé les méthodes de traitement des cas avérés de risques psychosociaux. Dans la dernière partie de notre enquête, nous avons sondé quelques éléments de futurologie. La majorité des répondants pensent que les risques humains dans les banques privées vont s'intensifier en 2014 et 2015. Ensuite, les répondants entretiennent une normalisation. Dans l'intervalle,

l'ignorance du facteur humain pourrait d'une part générer des pertes financières importantes pour les établissements bancaires, mais aussi créer des traumatismes internes, une détérioration de la réputation des banques, et peut-être de la place financière suisse. A la lumière de ces éléments, il est étonnant de constater que ces risques ne sont simplement pas pris en compte. La thématique est complexe mais les solutions présentées en vue de sa mitigation, de traitement restent simples et peu coûteuses à mettre en œuvre. Il s'agit de redonner du sens à ce métier de Banque Privée en Suisse, alors que les Gestionnaires cherchent à industrialiser le métier pour réduire des coûts. A l'instar du secteur horloger suisse en crise dans les années 1970, nous nous plaçons à penser que les Gestionnaires devraient remettre le client et l'artisan bancaire au cœur des préoccupations du nouveau métier pour dessiner l'avenir serein. Depuis 2013, les institutions financières suisses sont impactées significativement dans leur organisation et les pratiques bancaires par les changements de lois et règlements, les actions des organismes de contrôle, les corporations professionnelles, les conventions et traités internationaux, les conventions comptables, les pratiques nationales bancaires. Notre enquête montre que ce phénomène doit être traité avec une grande précaution si nous voulons éviter de gros problèmes de burn-out ainsi que des fraudes graves qui pourraient affaiblir notre secteur bancaire. D'autant plus, comme cela a été évoqué par les personnes interviewées dans notre enquête, il existe de nombreuses solutions pragmatiques qui mériteraient d'être mises en œuvre le plus rapidement possible pour éviter l'écroulement dans la banque privée.

\* HEG-Genève

# La lutte des classes n'existe plus

Les grandes fortunes ont remporté la guerre en s'arrogeant des droits sur les moins bien lotis.

MICHEL SANTI\*

Warren Buffet (qui pèse 58 milliards de dollars) ne plaisait pas. Il nous avait prévenu dès 2006 – avant la crise – que les riches étaient en train de gagner. Dans une interview accordée le 26 novembre 2006 au *New York Times*, il avait en effet reconnu qu'une «lutte des classes» faisait rage, tout en précisant: «c'est ma classe, les riches, qui a déclaré cette guerre et c'est elle qui est en train de la remporter!» ... avant de confirmer en 2011 que cette guerre avait bel et bien été gagnée: «they won» – ils ont gagné. Du reste, les faits lui donnent raison car, s'il fut approprié un temps d'évoquer les fameux «1%» les plus privilégiés, certaines fortunes ont pu croître de manière exponentielle à la faveur même de la crise. C'est ainsi que l'ONG Oxfam a tout récemment démontré comment 85 individus (ou 85!) se trouvent être aussi riches que la moitié de la population mondiale! En somme, il y a les «riches» mais il y a également les «méga riches»: c'est-à-dire les 0,01% qui, à eux seuls, sont encore plus riches que les 1%, tout en payant moins d'impôts que les 1%! C'est un peu comme si ces fortunes généraient à leur tour davantage de fortune

et, ce, de manière quasi mécanique. Du reste, les 6000 milliards de dollars gagnés par les envolées boursières de 2013 n'ont évidemment profité qu'à cette infime minorité. On comprend mieux, dès lors, l'arrogance des plus dignes représentants de ces hyper-privilegiés, à l'instar du grand patron américain d'une marque d'habits de luxe, Bud Konheim, qui s'est ex-

contribuant par là même à les isoler de leurs salariés. Car c'est un discours tout aussi idéologique qui est servi par les présidents-directeurs généraux des entreprises et des banques qui, pour justifier leurs salaires et leur bonus incédents, indiquent que ceux-ci ont été préalablement évalués par leur conseil d'administration. Le tout dans une consanguinité aberrante où ceux-là même qui approuvent

reçoit, pour sa part, 10 millions! Ces personnages évoluent donc dans un univers parallèle caractérisé par une impunité quasi parfaite, déplorée en haut lieu par un exécutif impuissant ayant fait dire au Ministre de la Justice américain, Eric Holder, que les Présidents des «Too Bigs To Fail» – les mastodontes bancaires – étaient eux-mêmes des «Too Bigs To Jail», c'est-à-dire trop importants pour être emprisonnés... Exécutif désarmé à l'image de Lawrence Summers, ancien Secrétaire au Trésor et ancien conseiller économique du Président Obama, qui a coup sur coup écrit deux tribunes dans le *Financial Times* le 16 février dernier et dans *Washington Post* le 17 où il requiert vigoureusement contre les inégalités en avertissant que notre monde reprend ses mauvais plis d'avant la crise. Car la croissance ne permet plus aujourd'hui, pour reprendre Summers, d'«améliorer les revenus de la classe moyenne et de lutter contre la pauvreté». Il est donc vital de revaloriser les salaires, de réformer la fiscalité et de lutter contre l'évasion fiscale. Quitte à «persécuter» les riches, pour reprendre une expression tout récemment employée par le même Tom Perkins cité plus haut, qui vient de faire scandale en comparant le sort fait aujourd'hui aux riches à l'Holocauste des juifs pendant la seconde guerre mondiale!

\* Gestionsuisse.com



LA CROISSANCE NE PERMET PLUS AUJOURD'HUI D'AMÉLIORER LES REVENUS DE LA CLASSE MOYENNE ET DE LUTTER CONTRE LA PAUVRETÉ.

clamé que les pauvres devraient «arrêter de se plaindre» de leur condition. Ou la suffisance du milliardaire Kevin O'leary quand il déclare que les inégalités sont une «nouvelle fantaisie», car elles motivent «le pauvre à regarder en haut vers les 1% et à se dire: je veux faire partie de ces gens» ... Et pourquoi ne pas évoquer Tom Perkins, magnat des fusions-acquisitions, qui revendique pour les riches un droit de vote plus important que pour le reste de la population? Et qui prône le retour au suffrage censitaire, aboli en France en 1848. De même convient-il de ne pas négliger les revenus pharmariques des directions générales des grosses entreprises, qui placent incontestablement cette élite dirigeante dans le cercle très fermé des 1%,

ces rémunérations reçoivent à leur tour des indemnités approuvées par ce même CEO, tout en étant eux-mêmes patrons d'autres entreprises, poste qu'ils cumulent avec celui de membre de plusieurs conseils d'administration! Comment expliquer, sinon, que le CEO de JP Morgan Chase, Jamie Dimon, ait vu son salaire augmenter de 74% cette année... alors même que la banque dont il est le gourou a dû payer 20 milliards de dollars au régulateur US pour de multiples infractions? Ne voilà-t-il pas que, au lieu de le saquer, ses pairs lui accordent une belle augmentation de salaire... faisant dire à certains esprits chagrins que, alors que le commun des mortels qui vole une banque est incarcéré pendant 10 ans, le Président d'une banque qui vous vole

## Le (petit) rapport qui enjolive le statu quo

Le document présenté par le Conseil fédéral n'intègre pas des éléments importants sur les matières premières.

MARC GUÉNIAT\*

Le Conseil fédéral a informé aujourd'hui sur la mise en œuvre des dix-sept recommandations formulées dans son rapport sur les matières premières (page 9). Celle-ci est décevante, à l'image des mesures proposées il y a une année. La plupart des «progrès» évoqués ne sont rien d'autre que des travaux courants de l'administration fédérale. Alors que les autorités suisses se félicitent des discussions autour d'une initiative multipartite visant à établir des standards de responsabilité sociale, elles oublient que les ONG convièntes ont

toutes refusé d'y participer parce que les conditions pour un tel dialogue ne sont pas réunies. Malgré le risque politique élevé pour la Suisse, l'administration fédérale n'a toujours pas intégré la problématique des matières premières sales. L'implication de sociétés de négoce genevoises dans les affaires du clan de l'ex-président ukrainien Ianoukovitch a pourtant illustré avec fracas comment les flux de matières premières et les sociétés de négoce domiciliées en Suisse permettent aux élites au pouvoir dans les pays riches en ressources naturelles de s'enrichir illégalement. L'administration continue néanmoins de limiter sa réflexion sur les avoirs illicites à l'argent sale, refusant de fait d'y inclure le négoce des matières premières sales (recommandation 4).

\* Déclaration de Berne